

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ KAPSAMINDAKİ
HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ
VE İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Oğuzhan YÜKSEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

ISPARTA 2015

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih: 19/1/2015

Enstitü Yönetim Kurulunun 24/12/2014 tarih ve 689/14/B sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Oğuzhan YÜKSEL 'nin "Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 19/1/2015 tarihinde saat 14.0'da toplanmış ve aday tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 70 dakika süreyle teziyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

- ☒ Tezin kabul edilmesine (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)
- ☐ Tezde düzeltme verilmesine (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)
- ☐ Tezin reddedilmesine (Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.
Gereği için arz olunur.

Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında
Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve
İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin İncelenmesi.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	:Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL	
Üye	:Prof Dr. Ramazan ERDEM	
Üye	:Yrd. Doç. Dr. Ali CAN	

Ek :Her Bir Jüriye Ait Tez Değerlendirme Jüri Raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		

YEMİN METNİ

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamındaki Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A blue ink signature of Oğuzhan YÜKSEL.

Oğuzhan YÜKSEL
18/02/2015

ÖZET

KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ KAPSAMINDAKİ HASTANELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Oğuzhan YÜKSEL

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 145 sayfa, Şubat 2015

Danışman: Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Bu araştırmanın amacı, kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmektir. Araştırmaya Isparta il merkezindeki Kamu Hastane Birliklerine bağlı hastanelerde çalışan 336 sağlık personeli katılmıştır. Katılımcıların personel güçlendirme algılarının belirlenmesinde Demir (2013) tarafından geliştirilen “Personel Güçlendirme Ölçeği”, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”, iş motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde ise Dündar ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen “İş Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde SPSS 15.0 for Windows programında Independent t test, One Way Anova, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis H analizleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonunda çalışanların personel güçlendirme algılarının mesleki kıdemlerine, mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine, yaş gruplarına, görev türlerine, eğitim ve gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna karşılık çalışanların personel güçlendirme algılarının cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yaş gruplarına, mesleki kıdemlerine, görev türlerine ve algıladıkları gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna karşılık çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine, kıdem düzeylerine, görev türlerine ve algıladıkları gelir düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna karşılık çalışanların iş motivasyon düzeylerinin medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bunun yanında sağlık çalışanlarında personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Ayrıca, tüm ölçeklerin alt boyutlarının birbiri ile ilişkileri de anlamlı düzeydedir.

Anahtar kelimeler: Sağlık çalışanları, personel güçlendirme, iş tatmini, iş motivasyonu

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF EMPOWERMENT ON JOB SATISFACTION AND JOB MOTIVATION AT HOSPITALS WHICH SCOPE OF THE ASSOCIATION OF PUBLIC HOSPITALS

Süleyman Demirel University, Department of Health Care Management

Master Thesis, 145 pages, February 2015

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Orhan ADIGÜZEL

The purpose of this research is to investigate, according to some variables, the effects of empowerment on job satisfaction and job motivation in terms of employees who work at health institutions included in the association of public hospitals. 336 health employees who work at health institutions affiliated with association of public hospitals in Isparta City center participated in the study. Empowerment Scale developed by Demir (2013) in determination of empowerment perceptions of participants, Minnesota Job Satisfaction Scale in determination of job satisfaction level of participants, Job Motivation Scale developed by Dündar and et al. (2007) in determination of job motivation were used. Independent t test, One Way Anova, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H analyses in SPSS 15.0 for Windows package program were used in analysis of data obtained.

In the end of study, it was identified that participants' empowerment perception is differentiated as their working period in current institutions, ages, duty types, education and income levels ($p<0,05$). In contrast, it was identified that participants' empowerment perception is not differentiated as their gender and marital status ($p>0,05$). It was identified that participants' job satisfaction level is differentiated as their ages, duty types, occupational seniority and income levels ($p<0,05$). In contrast, it was established that participants' job satisfaction level is not differentiated as their gender, marital status, education level and working period in current institutions ($p>0,05$).

It was established that participants' job motivation level is differentiated as their gender, occupational seniority, duty types and income levels institutions ($p<0,05$). As opposite, it was established that participants' job motivation level is not differentiated as their marital status, ages, education level and working period in current institutions ($p>0,05$). Besides, it was established that there is significant relationship in empowerment, job satisfaction and job motivation levels at positive direction ($p<0,05$). Further, the relationships of all sub dimensions with each other are at a significant level within all scales.

Keywords: Health employees, empowerment, job satisfaction, job motivation

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLOLAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARININ ESKİ VE YENİ TEŞKİLAT YAPILARI

1.1.SAĞLIK BAKANLIĞI, MERKEZ TEŞKİLATI VE BAĞLI KURUMLARININ ÖNCEKİ YAPISI.....	3
1.2. KAMU HASTANE BİRLİKLERİNE GEÇİŞ DÖNEMİ.....	8

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ	15
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AYRILAN YÖNLERİ	20
2.2.1. Personel Güçlendirmenin Yetki Devriyle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri.....	21
2.2.2. Personel Güçlendirmenin Yönetime Katılımla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri.....	22
2.2.3. Personel Güçlendirmenin Motivasyonla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri	23

2.2.4. Personel Güçlendirmenin İş Zenginleştirmeye İlişkisi ve Ayrılan Yönleri	24
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI	24
2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ	26
2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	27
2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AŞAMALARI VE GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	36
3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	38
3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	40
3.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler	40
3.3.1.1. Cinsiyet Ve Medeni Durum	40
3.3.1.2. Yaş	41
3.3.1.3. Eğitim Durumu	43
3.3.1.4. Kişilik	43
3.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler	44
3.3.2.1. İşin Kendisi	44
3.3.2.2. Ücret	46
3.3.2.3. Kariyer ve Terfi Olanakları	47
3.3.2.4. Çalışma Ortamı ve Çalışma Koşulları	48
3.3.2.5. İletişim	49
3.3.2.6. Kararlara Katılma	50
3.3.2.7. Yönetim Tarzı	50
3.3.2.8. Çalışma Arkadaşları	51
3.3.2.9. Takdir Edilme	52

3.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	53
3.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

4.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	57
4.2. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ	59
4.3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ.....	60
4.3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon	60
4.3.2. Psikolojik Motivasyon	61
4.3.3. İş Motivasyonu Kavramı	61
4.4. İŞ MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ.....	64
4.5. İŞ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	65

BEŞİNCİ BÖLÜM

ISPARTA KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ KAPSAMINDAKİ HASTANELERDE BİR ÇALIŞMA

5.1. GEREÇ VE YÖNTEM	70
5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
5.1.2. Araştırmanın Modeli.....	71
5.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	71
5.1.4. Veri Toplama Araçları	72
5.1.5. İstatistiksel Analiz	73
5.1.6. Sınırlılıklar	75
5.1.7. Varsayımlar.....	75
5.1.8. Hipotezler	76

5.2. BULGULAR	78
5.2.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları	78
5.2.2. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular	81
5.2.3. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular	88
5.2.4. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Personel Güçlendirme Düzeylerine İlişkin Bulgular	94
5.2.5. İş Tatmini, İş Motivasyonu ve Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular	104
5.3. TARTIŞMA VE SONUÇ	107
5.4. ÖNERİLER	121
KAYNAKLAR	122
EKLER	139
EK 1: VERİ TOPLAMA ANKETİ	139
EK 2. ANKET İZNİ	144
ÖZGEÇMİŞ	145

KISALTMALAR

SPSS:	Statistical Package Social Sciences
TBMM:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
KHK:	Kanun Hükmünde Kararname
TKHK :	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
KHB:	Kamu Hastaneleri Birliği
SSK:	Sosyal Sigortalar Kurumu
vd:	Ve Diğerleri
ss:	Standart Sapma
F:	Frekans Değeri
N:	Katılımcı Sayısı
X:	Ortalama Değer
T:	T Test Skoru
Z:	Z Skoru
P:	Anlamlılık Düzeyi

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 5.1. Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	74
Tablo 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	78
Tablo 5.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	78
Tablo 5.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	78
Tablo 5.5. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları ..	79
Tablo 5.6. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları ..	79
Tablo 5.7. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Görev Sürelerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	80
Tablo 5.8. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Frekans Ve Yüzdelik Dağılımları	80
Tablo 5.9. Katılımcıların Gelir Düzeylerinin Yeterliliğine Göre Frekans Ve Yüzdelik Dağılımları	81
Tablo 5.10. Katılımcıların İş Tatmin Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	81
Tablo 5.11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	82
Tablo 5.12. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	82
Tablo 5.13. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	83
Tablo 5.14. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	84
Tablo 5.15. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	85
Tablo 5.16. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	86

Tablo 5.17. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	87
Tablo 5.18. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	88
Tablo 5.19. Katılımcıların İş Motivasyon Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	88
Tablo 5.20. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	89
Tablo 5.21. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	89
Tablo 5.22. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	90
Tablo 5.23. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	90
Tablo 5.24. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	91
Tablo 5.25. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	92
Tablo 5.26. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	93
Tablo 5.27. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	93
Tablo 5.28. Katılımcıların Personel Güçlendirme Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	94
Tablo 5.29. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	95
Tablo 5.30. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	95

Tablo 5.31. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	96
Tablo 5.32. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	97
Tablo 5.33. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	98
Tablo 5.34. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Personel Güçlendirme Puanlarının Karşılaştırılması	100
Tablo 5.35. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	102
Tablo 5.36. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	103
Tablo 5.37. Katılımcıların İş Tatmini, İş Motivasyonu Ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanlar Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 5.38. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumuna İlişkin Bilgiler	106

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Sağlık Bakanlığı Merkezi Teşkilat Yapısı (2011 Öncesi) (Sağlık Bakanlığı, 2007:104)	5
Şekil 1.2. Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı Organizasyon Şeması (2011 Öncesi) (Sağlık Bakanlığı, 2007: 105).....	7
Şekil 1.3. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı (2011 Sonrası) (Sağlık Bakanlığı, 2012: 6)	9
Şekil 1.4. Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Teşkilat Yapısı (http://www.tkhk.gov.tr)11	
Şekil 1.5. Kamu Hastane Birlikleri Teşkilat Şeması (Sağlık Bakanlığı, 2014: 9).....	13
Şekil 2.1. Personel Güçlendirmenin Aşamaları (Conger ve Kanungo, 1988: 475)	32
Şekil 3.1. Yaş İle İş Tatmini Arasındaki Ters U İlişkisi (Keser, 2006: 106).....	42
Şekil 3.2. İş Tatmini Yaratan Faktörler İle İş Tatmin Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri (Özcan, 2011: 124).....	53
Şekil 4.1. Çalışanların İşe Motive Olma Süreçleri (Başaran, 2000: 81).....	64

ÖNSÖZ

Hızla değişen ve küreselleşen dünya koşullarıyla birlikte Türkiye’de sağlık politikaları, cumhuriyetten günümüze birçok değişime uğramıştır. Bu değişimlerin son halkası olan, 2003 yılından itibaren hayata geçirilmeye başlanan Sağlıkta Dönüşüm Programı ile son yıllarda ülkemizde sağlık hizmetlerinin yeniden şekillendiğine tanık olduk. Söz konusu program ile sağlık hizmetlerindeki sorunların çözümü, iyileştirilmesi ve standartlarının yükseltilmesi hedeflenmiştir. Bu program ile yapılan uygulamaların önemli bir kısmı ülkemizdeki kamu hastanelerini ve çalışanlarını etkilemiş; hastanelerin yönetimlerini ve sağlık hizmeti sunum süreçlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Sağlıkta Dönüşüm Programı sonrası yapılan değişiklikler neticesinde yeni kurulan, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı hastanelerdeki sağlık çalışanlarının, personel güçlendirme, iş tatmini, iş motivasyonu yönünden algıları ile ilgili literatürde yeterli araştırma yapılmadığı görülmüştür.

Bu çalışmada; Sağlıkta Dönüşüm Programına ve 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı KHK içeriğine genel hatlarıyla yer verilmiş, araştırmanın ise Kamu Hastaneleri Birliği kapsamında, Isparta il merkezinde hizmet veren hastanelerde yapılmasının hem literatüre hem de Kamu Hastaneler Birliğinin kurumsal geleceğine katkı sağlayabileceği düşünülmüştür. Çalışmanın başından sonuna kadar her türlü detayıyla ilgilenen, beni değerli bilgi, tecrübe ve bakış açısıyla yönlendiren danışmanım ve saygıdeğer hocam Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL başta olmak üzere, yoğun iş yüküne rağmen desteğini benden esirgemeyen Sayın Gökan ÜLKÜ’ye, ayrıca bu araştırmaya katılarak tezin oluşmasına katkı sağlayan Isparta il merkezinde bulunan Kamu Hastaneleri Birliğine bağlı sağlık kurumlarında görev yapan cefakar sağlık camiasına, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme, büyük bir sabırla ve fedakârlıkla bana her zaman destek olan sevgili eşime, bana ihtiyaçları oldukları dönemde çoğu kez yanlarında olamadığım çocuklarıma sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Oğuzhan YÜKSEL

GİRİŞ

Hayatımızın her alanında; varlığını hissettiğimiz ve etkilendiğimiz bir dönüşüm ve değişim yaşanmaktadır. Ülkemizde son yıllardaki sağlık alanında yaşananlar da bu değişim ve dönüşüme örnek teşkil etmektedir. Sağlık Bakanlığının yapısını değiştiren 2 Kasım 2011 tarihli Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile sunulan sağlık hizmetlerinin adaletli dağıtımı, çeşitliliğinin artması, kalitesinin yükselmesi, sektörel tüm kaynaklara entegrasyonu, hizmete ulaşımında kolaylıkların sağlanması gibi faydalar elde edilmiştir. Ayrıca ilgili kanun hükmünde kararname öncesinde, tüm yetkiyi ellerinde toplayan il sağlık müdürlerinin bazı yetkileri, yeni oluşturulan kurumlara dağıtılmış ve alanlarında profesyonelleşmeye yönelik adımlar atılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, KHK öncesi ve sonrasında yaşanan değişimlere yer verilmiş, Sağlık Bakanlığı'nın yapısındaki farklılaşma ortaya konulmuştur.

Zaman ilerledikçe özel veya devlet bünyesindeki tüm kurum-kuruluşlarda insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır. Personel güçlendirme ise, son yıllarda sıkça söz edilen kavramlardan biri olmuştur. Üst yönetimin yetki ve sorumluluğu paylaşmaya rıza göstermesiyle ilk adımı atılan personel güçlendirme (empowerment) gerekli eğitime ve alanı ile ilgili tecrübeye sahip personelin yeterliliği esasına dayanır. İkinci bölümde, personel güçlendirmenin ne anlama geldiği detaylıca açıklanmaya çalışılmış, temel unsurları, nedenleri yararları ve uygulama aşamaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışanların yaptıkları vazifelerinden duydukları memnuniyet durumlarını ifade eden iş tatmini kavramı konu edinilmiştir. İş tatmininin, kişinin sadece iş yaşamı ile sınırlı kalmadığı, aksine genel anlamda tüm hayatı ile ilgili duyduğu başarı hissini anlamlı derecede etkilediği düşünüldüğünde kavramın önemi daha iyi anlaşılacaktır. İnsanın, hayatının azımsanamayacak kadar büyük bölümünü çalışma ortamında geçirdiği düşünüldüğünde, yapılan işin çalışanın beklentilerini karşılaması, kişinin işiyle ilgili olumlu duygularını besleyecektir. İş yerindeki olumlu ya da olumsuz her durum, kişinin ruhsal ve fiziksel sağlığına da etki yaptığı söylenebilir. Dolayısıyla idarecilerin birimlerde çalışan personellerinin iş tatminlerini yükseltecek kriterleri tespit etmeleri oldukça önemlidir. Bu bölümde öncelikle iş tatminin tanımı

yapılmış, önemi, etkileyen faktörler ve sonuçları izah edilmiştir. Son olarak iş tatminsizliğinin yol açması muhtemel neticeleri anlatılmıştır.

İş tatmin düzeyi yükselen personelin, iş motivasyonunun da artması beklenen tabii netice olacaktır. Dördüncü bölümde, insanların yaşama arzularını arttıran ve aynı zamanda işyerlerinde başarılı olma sebeplerinden birisi olan iş motivasyonu üzerinde durulmuştur. Çalışanların iş yapma isteklerini arttıracakı düşünülen, onların beklentileri ve ihtiyaçları ile yakından ilgili unsurlar yerine getirildiğinde, motivasyon düzeylerinin de pozitif yönde etkilenmesi beklenebilir. Çalışanları müspet manada teşvik eden unsurların tespit edilmesi de, çalışma şevkini artıracaktır. Bölüm içerisinde, öncelikle motivasyon kavramı açıklanmış, özellikleri anlatılmıştır. Daha sonra, motivasyon çeşitlerine değinilmiş, iş motivasyonunun önemi ve etkileyen faktörler incelenmiştir.

Ülkemizde sağlık çalışanlarında personel güçlendirme ile iş motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar sınırlıdır. Beşinci ve son bölümde Kamu Hastaneleri Birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi için yaptığımız anket çalışması üzerinde durulmuştur. Gereç ve yöntem anlatılmış, akabinde bulgulara yer verilmiş, konuyla ilgili öneriler sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARININ ESKİ VE YENİ TEŞKİLAT YAPILARI

Sağlıkta dönüşüm olarak adlandırılmış, 2003 yılında başlayan program zaman ilerledikçe farklı aşamalardan geçerek günümüze gelmiştir. Dünyada ve ülkemizde meydana gelen demografik ve teknolojik gelişmeler, artan nüfus ve beklentiler ışığında bir bütün olarak düşünüldüğünde sağlık alanında reform denilebilecek yenilikler yapılmıştır. 2011 yılında Bakanlar Kurulunca çıkarılan 663 sayılı KHK, sağlıkta dönüşüm programı içerisindeki kökten değişiklik getiren adımlardan biri olarak değerlendirilmiş, tablolarda öncesi ve sonrası anlatılırken bu tarih kastedilmiştir.

1.1.SAĞLIK BAKANLIĞI, MERKEZ TEŞKİLATI VE BAĞLI KURUMLARININ ÖNCEKİ YAPISI

Ülkemizde uygulanan sağlık politikalarının tamamını, 23 Nisan 1920'de TBMM'nin kurulmasından bugüne kadar sınıflamak gerekirse, Akdağ'a (2012: 45-51) göre, genel olarak altı dönemde incelemek mümkündür. Her dönem birer cümleyle özetlenmeye çalışılmıştır.

- **1920-1923 Yılları Arası Sağlık Politikaları:** Sağlık Bakanlığı, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin açılışını takiben 3 Mayıs 1920 tarihinde 3 sayılı Kanun ile kurulmuştur. İlk Sağlık Bakanı Dr. Adnan Adıvar'dır.
- **1923-1946 Yılları Arası Sağlık Politikaları:** Dr. Refik Saydam'ın başkanlığında, temel mevzuatın geliştirildiği “dikey örgütlenme” dönemi olarak özetlenebilir.
- **1946-1960 Yılları Arası Sağlık Politikaları:** Tıp fakülteleri, hastaneler gibi kurum sayılarının arttırıldığı ve merkezden yönetimin başladığı; tıp meslekleri kanunlarının oluşturulduğu dönemdir.
- **1960-1980 Yılları Arası Sağlık Politikaları:** Sosyalizasyon olarak da adlandırılan sağlık evleri, sağlık ocakları, ilçe ve il hastaneleri şeklinde yapılanma dönemidir.

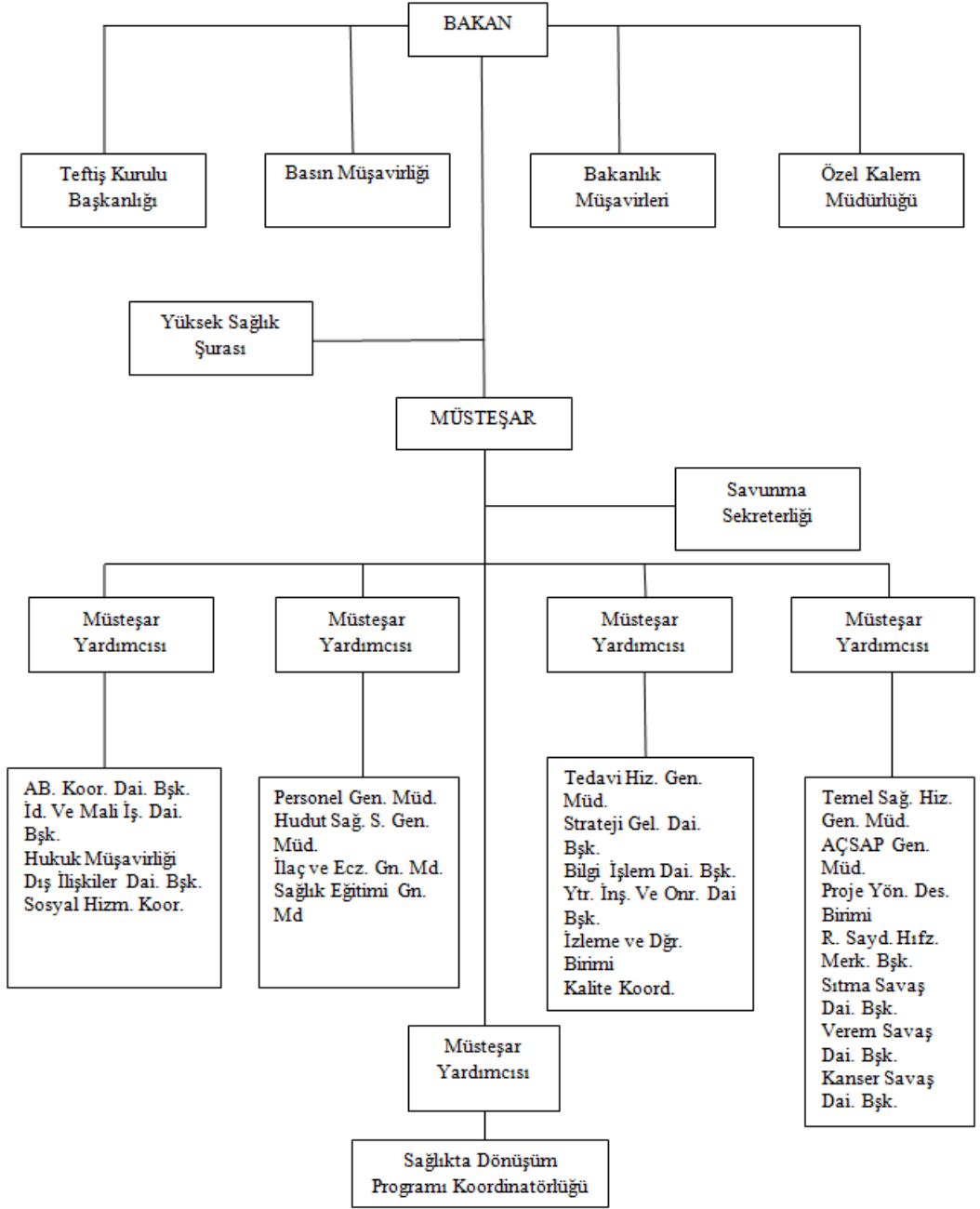
- **1980-2002 Yılları Arası Sağlık Politikaları:** Teorik reform çalışmalarının yapıldığı dönem.
- **2003-2011 Yılları Arası Sağlık Politikaları:** Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programının temellerinin atıldığı ve kararnamesinin çıkartıldığı dönemdir.

02 Kasım 2011 tarihinden günümüze kadar olan süreç, ayrıca ele alınmıştır.

2003-2011 yılları arasındaki dönemde yapılan uygulamalara, kamu bünyesindeki sağlık kurumlarını tek çatı altında toplayacak hukuki düzenlemenin yapılması (eski adıyla SSK hastanelerinin devlet hastaneleri ile birleştirilmesi), 2005 yılında başlatılan Aile Hekimliği sisteminin 2010 yılı itibariyle tüm ülkemiz geneline yaygınlaştırılması, vatandaşlarımızın özel muayenehanelere gitme ihtiyacını ortadan kaldırmak amacıyla sağlık personelinin tam gün çalışmasına yönelik kanun çıkarılması, tütün ve tütün ürünlerinin zararlarının önlenmesi çalışmaları gibi örnekler verilebilir (Akdağ, 2012: 100-101).

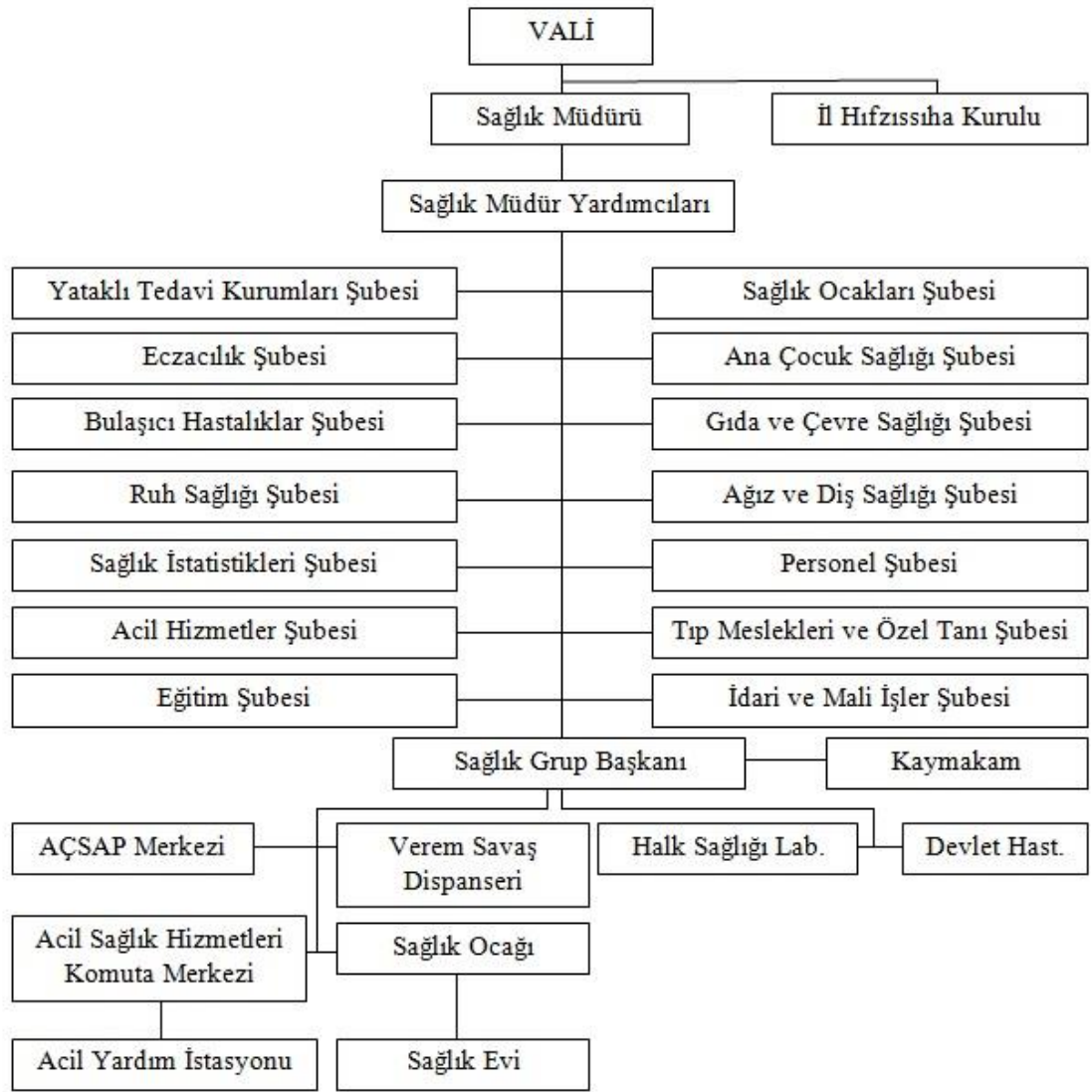
2 Kasım 2011 tarihi itibari ile 663 sayılı KHK çıkarılmıştır. 663 sayılı KHK ile birlikte Sağlık Bakanlığına bağlı yeni kurumlar kurulmuş, sağlık turizmi, şehir hastanelerinin oluşturulması, sağlıkta şiddetin önlenmesi, hareketli yaşamın teşviki ve obezitenin önlenmesi gibi hedeflerle sağlık alanındaki iyileştirmelerin sürmesi hedeflenmiştir (Akdağ, 2012:433). Sağlık Bakanlığı, 2011 yılında çıkarılan KHK sonrasındaki köklü değişikliğe gitmesine kadar olan süreçte aşağıdaki tabloda yer aldığı haliyle idare edilmekteydi.

Sağlık kurumlarının eski teşkilat yapılarına ilişkin bilgiler Şekil 1.1’de gösterilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2007:104).



Şekil 1.1. Sağlık Bakanlığı Merkezi Teşkilat Yapısı (2011 Öncesi) (Sağlık Bakanlığı, 2007:104)

Sağlık Bakanlığına ait olan bu birimler, ilgili mevzuat çerçevesinde Bakanlık işlerinin yürütülmesi, politika uygulanması, sağlıkta dönüşümün gerçekleşmesi için planlanan faaliyetlerin yürütülmesi, uluslararası kuruluşlar ile bağlantılar kurulması ve konu ile ilgili personelin yurt dışı görevlendirmeleri ile ilgili düzenlemeleri yapmakla sorumluydular. Bakanlıktaki örgütlenme, yükümlülüğün aşağıdan yukarıya yöneldiği dikey bir yapıya sahip olup, il düzeyinde müdürlükler, bir ölçüye kadar da sağlık ocakları ve sağlık evleri düzeyinde işlevlerine göre ayrılmış bölümler yer almaktaydı. Sağlık kurumlarının taşra teşkilat yapılanmasına ilişkin bilgiler de Şekil 1.2’de gösterilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2007: 105).



Şekil 1.2. Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı Organizasyon Şeması (2011 Öncesi) (Sağlık Bakanlığı, 2007: 105)

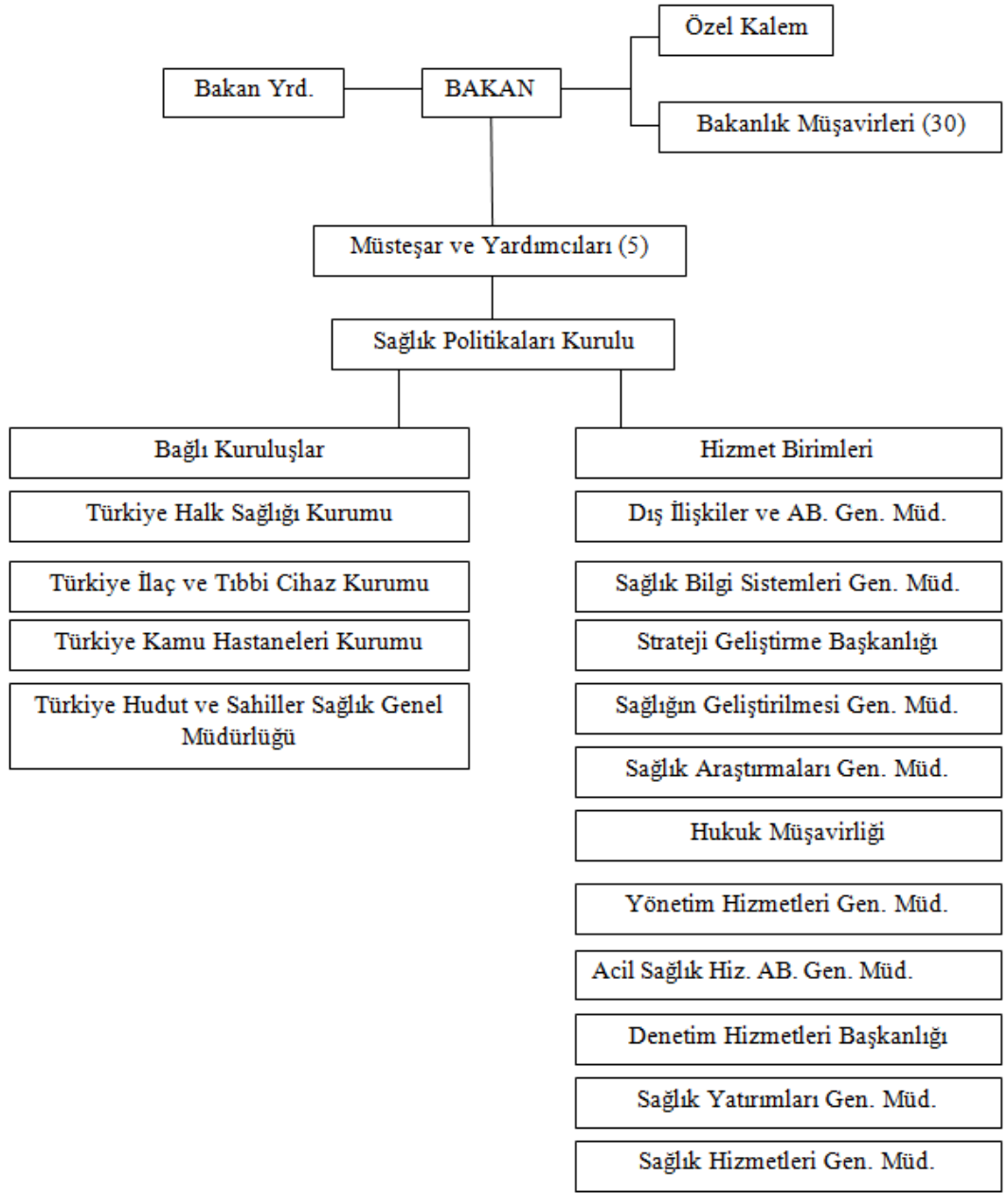
Sağlık Bakanlığı tarafından sağlanan hizmetlerin, taşra düzeyindeki idari işlerinden il sağlık müdürlükleri (81 ilde) sorumluydu. İl sağlık müdürlükleri, idari konularla ilgili olarak bulunduğu ilin en yüksek mülki amiri olan valiye, teknik konularla ilgili ise Sağlık Bakanlığı'na karşı sorumluydular. Sağlık Bakanlığı'nın illerdeki sağlık müdürlüklerinin yöneticileri doktorlar arasından atanırlar ve o dönemdeki sağlık ocakları ve sağlık merkezlerinin denetimi İl Sağlık Müdürlüğü tarafından yapılırdı. İl Sağlık Müdürü, ildeki sağlık hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasından sorumluydu ve bu hizmetlerle ilgili olarak ildeki validen olduğu gibi

Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatından da onay almak durumundaydı (Sağlık Bakanlığı, 2007: 104-106).

1.2. KAMU HASTANE BİRLİKLERİNE GEÇİŞ DÖNEMİ

Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında Sağlık Bakanlığı'nın mevcut yapısının yeniden düzenlenmesini öngören, bu kapsamda 2. ve 3. basamak sağlık hizmetlerini düzenlemeye yönelik olarak oluşturulan Kamu Hastane Birlikleri Yasa Tasarısı, "Kamu Hastane Birlikleri Pilot Uygulaması Hakkında Kanun Tasarısı" adı altında 06 Mart 2007 tarihinde TBMM Başkanlığına sunulmuştur (Türkkan, 2011: 58-59). Ortaya konulan yasa tasarısında amaçlanan bakanlığa bağlı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumlarını Kamu Hastane Birlikleri çatısı altında yeniden yapılandırmak olarak belirlenmişti (Ataay, 2007: 5).

Şekil 1.3'de Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatının 663 sayılı KHK sonrasındaki yapısı gösterilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2012: 6).

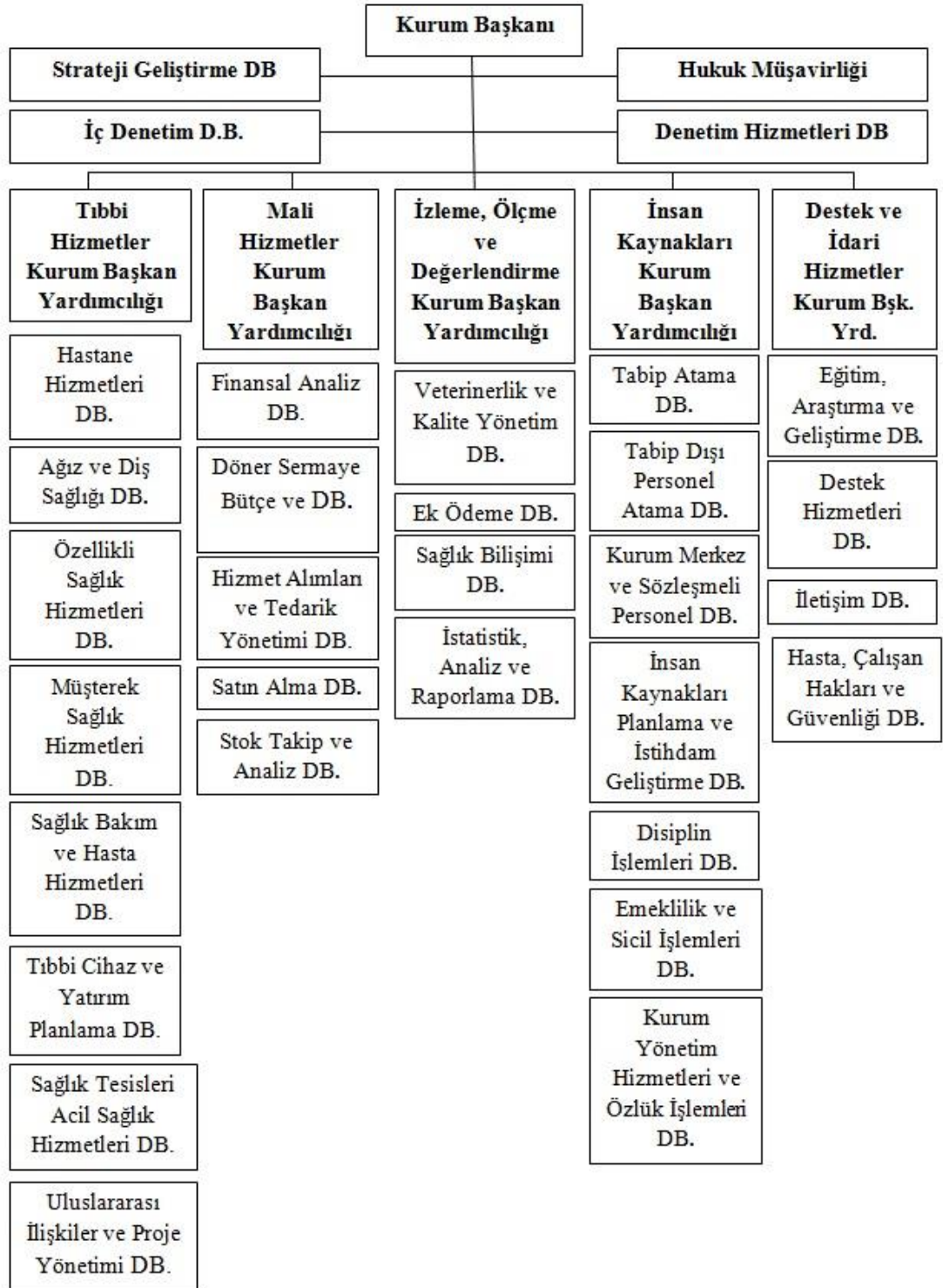


Şekil 1.3. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı (2011 Sonrası) (Sağlık Bakanlığı, 2012: 6)

02.11.2011 tarih ve 28103 sayılı Mükerrer Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 663 Sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Sağlık Bakanlığının teşkilat yapısı ve görevlerinde köklü değişiklikler yapılmıştır. 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile birlikte Sağlık Bakanlığının yeniden yapılandırıldığı bu dönemde, sağlık

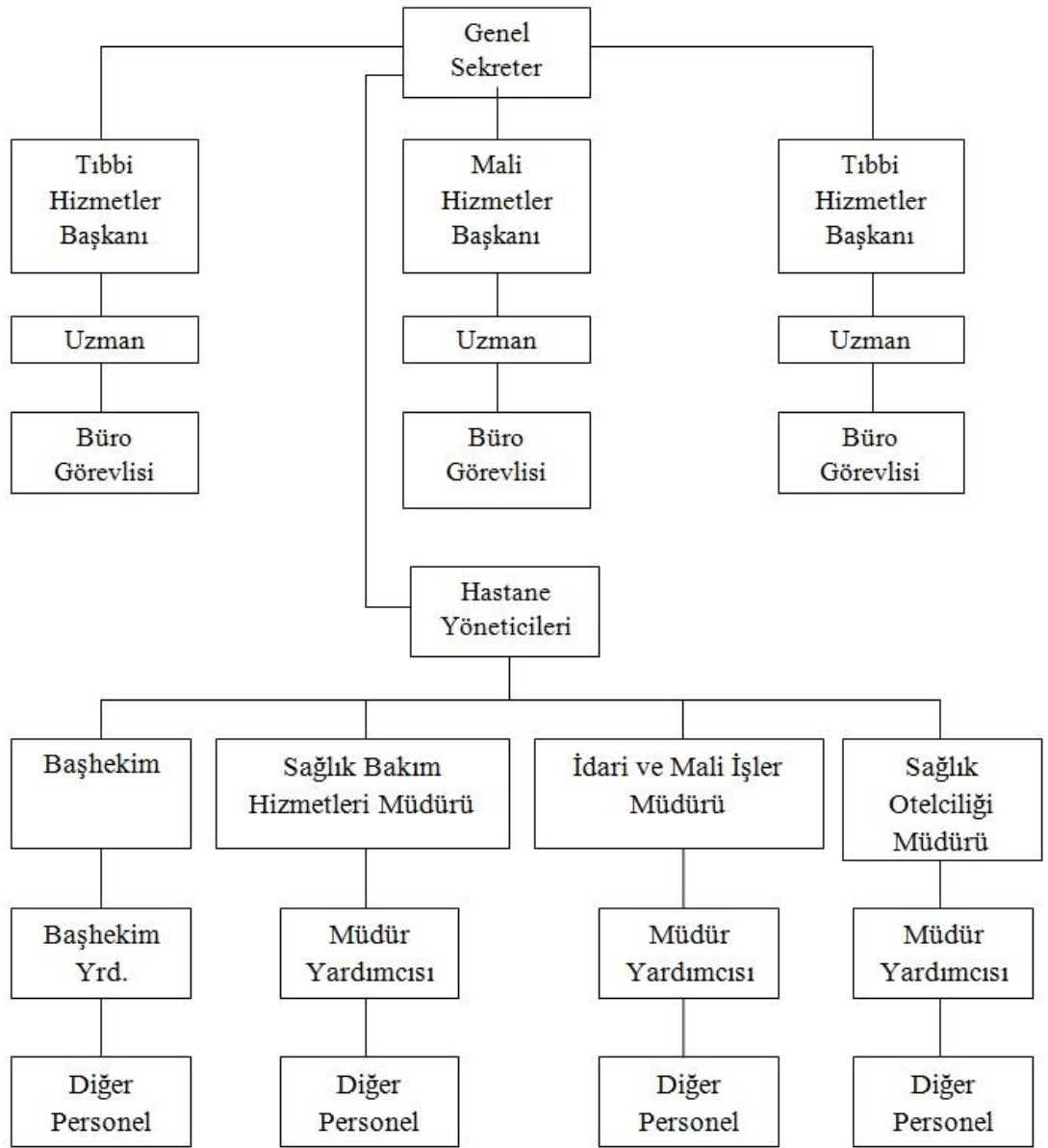
kurumları içerisinde hizmet üreten ve politika belirleyen birimler birbirlerinden ayrılmış, hizmet sunma görevi olan birimlere profesyonel yöneticilerin getirilmesi için bazı önlemler alınmış, daha yatay ve uzmanlığa dayalı birimler oluşturulmuş, ölçek ekonomilerinden yararlanılmaya başlanmış, sağlık kurumları rekabetçi bir yapıdan ziyade performans ve denetime önem veren bir örgüt yapısına kavuşturulmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2014: 3). Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, Türkiye İlaç ve Tıbbi Ürünler Kurumu, Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü gibi kurumlar yanında, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu ve bünyesinde yer alan Kamu Hastane Birlikleri de yeni açılan kurumlar arasında yerlerini almışlardır (Karar, 2013: 90).

Sağlık Bakanlığına bağlı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, 663 sayılı KHK'nın 29. maddesi ile Bakanlık politika ve hedeflerine uygun olarak, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerini vermek üzere hastanelerin, ağız ve diş sağlığı merkezlerinin ve benzeri sağlık kuruluşlarının açılması, işletilmesi, faaliyetlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi, bu hastanelerde her türlü koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlamakla görevli olarak kurulmuştur (Resmi Gazete, 2011). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, 19 Mart 2012 Tarihinde faaliyete geçmiştir. 2 Kasım 2012 tarihindeyse, TKHK' ya bağlı hastanelerin, daha etkili ve verimli bir şekilde, profesyonel bir yönetim anlayışı ile idare edilmesi amacıyla, 81 ilimizde Kamu Hastane Birlikleri kurulmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2014: 3). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunun teşkilat şeması Şekil 1.4'de gösterilmiştir (<http://www.tkhk.gov.tr>).



Şekil 1.4. Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Teşkilat Yapısı (<http://www.tkhk.gov.tr>)

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu bünyesinde olan Kamu Hastane Birliklerinin kuruluşuysa 663 sayılı KHK'nın 30'uncu maddesi ile gerçekleşmiştir. Burada yer alan maddeye göre, *“Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu tarafından, kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla kuruma bağlı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları ile il düzeyinde Kamu Hastane Birlikleri kurularak işletilir. Hizmetin büyüklüğü göz önünde bulundurulmak suretiyle aynı ilde birden fazla birlik kurulabilir ve bir ilde birlik kapsamı dışında sağlık kurumu bırakılamaz. Birden fazla birlik kurulan illerdeki ve belli bölgedeki birliklerden biri koordinatör olarak görevlendirilebilir”* ibareleri yer almaktadır (Resmi Gazete, 2011). Burada belirtilen hüküm gereğince İstanbul, Ankara ve İzmir illeri hariç olmak üzere il düzeyi temel alınarak 88 Kamu Hastane Birliği kurulmuştur. Verilmekte olan sağlık hizmetlerinin büyüklüğü göz önünde bulundurularak İstanbul'da 6 (Anadolu Güney KHB, Anadolu Kuzey KHB, Bakırköy KHB, Çekmece KHB, Beyoğlu KHB, Fatih KHB), Ankara'da 2 (1.Bölge KHB, 2.Bölge KHB) ve İzmir'de de 2 (Güney KHB, Kuzey KHB) birlik oluşturulmuştur. Bu kararname sonrası oluşan yeni unvanlara (genel sekreter, tıbbi hizmetler başkanı, idari hizmetler başkanı, mali hizmetler başkanı, sağlık bakım hizmetleri müdürü gibi) ilk defa atamalar yapılmış ve sözleşmeleri imzalanarak göreve başlatılmışlardır.



Şekil 1.5. Kamu Hastane Birlikleri Teşkilat Şeması (Sağlık Bakanlığı, 2014: 9)

Kamu Hastane Birlikleri genel sekreterlik ve hastane yöneticiliklerinden meydana gelmektedir. Bu oluşum içerisinde yer alan genel sekreterlik, birliğin en üst karar ve yürütme organıdır. Genel sekreterlik bünyesinin içerisinde tıbbi hizmetler, mali hizmetler ve idari hizmetler başkanlıkları kurulmuştur. Birliğe bağlı hastaneler, hastane yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Hastane yöneticilerine bağlı olarak başhekimlik, idari ve mali işler, sağlık bakım hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürlükleri görev

yapmaktadırlar (Şekil 1.5). Bunun yanında hastanelerin büyüklüklerine bağlı olarak birlik ve hastanelerdeki yönetimin bazen tek kişiye verilebileceği de karara bağlanmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2014: 8). Örneğin, 31 Aralık 2014 tarihinde sözleşme süreleri sona eren hastane yöneticilerinin yerlerine, başhekimlerin vekalet etmesi ve başhekimler tarafından özellikle istenmedikçe hastane yöneticisi kadrosuna atama yapılmaması kararlaştırılmıştır.

Yeni yapılanmayla, genel sekreterler, hastaneler ve hastanelerin bağlı olduğu birliklerin yöneticileri ve birlik çatısı altında çalışan uzmanlarla büro personeli, sözleşmeli çalışan statüsü almışlardır. Genel sekreter, başkan ve hastane yöneticisinin sözleşmeleri Bakan tarafından yapılır. Başhekim, başhekim yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, uzman personel ve büro görevlilerinin sözleşmeleri Kurum Başkanı tarafından yapılır. Bakan ve Kurum Başkanı bu yetkilerini kısmen veya tamamen alt kademelere devredebilir. Sözleşmelerin süresi iki yıldan dört yıla kadar olabilir. Süre sonunda tekrar sözleşme yapılabilir (Resmi Gazete, 2011). Daha önce hastanelerin yönetiminden sorumlu olan başhekimler artık hekimlik hizmetlerinin ve tıbbi hizmetlerin sorumlusu olmuştur.

Hastaneler; tıbbî ve malî kriterler ile kalite, hasta ve çalışan güvenliği, eğitim kriterleri çerçevesinde Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunca belirlenecek usul ve esaslara göre altı aylık veya bir yıllık sürelerle değerlendirmeye tabi tutulup, değerlendirme sonuçlarına göre hastaneler yukarıdan aşağıya doğru (A), (B), (C), (D) ve (E) şeklinde gruplandırılmaktadır. Birliğin grubu, hastanelerinin ağırlıklı ortalamasına göre belirlenmektedir. Bu kapsamda Sağlık Bakanlığı tarafından hizmet altyapısı, kalite, verimlilik ve hasta memnuniyeti gibi konularda sağlık kurumlarına puan verilmektedir. Kurum tarafından gerekli değerlendirmeler yapıp sonuçlarına göre, başarısız kabul edilen genel sekreter ve hastane yöneticilerinin sözleşmelerine son verilebilmektedir (Resmi Gazete, 2011).

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Globalleşen dünyada, teknolojik gelişmeler her ne kadar hızla ilerlese de, çalışan personelin gücünün önemi ve değeri de günden güne artmıştır. 1980'lerden itibaren, günün şartlarına en iyi biçimde uyum sağlamak amacıyla yeni yönetim yaklaşımları şekillenmeye başlamıştır. Örneğin; Conger ve Kanungo 1988'de güçlendirme kavramını ele almışlardır. Koçel'e (2010: 414) göre; katılım, yetki devri ve motivasyon gibi işletme yönetiminde çok tartışılan kavramların bir uzantısı sayılabilen personel güçlendirme, hem daha geniş anlam taşıması hem de uygulama basamaklarının diğerlerinden daha fazla olması sebebiyle bu kavramlardan ayrılabilir. Bu bölümde, personel güçlendirmenin ne anlama geldiği, önemi, temel unsurları, ilgili kavramlar, nedenleri ve uygulama aşamaları açıklanmıştır.

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Modern yönetim yaklaşımlarının içerisinde yer alan bazı yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada çok zor rekabet şartlarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, çağa uyum sağlayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin içerisinde personel güçlendirme de yer almaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230). Devamlı süregelen değişim süreci ile en çok etkileşim içinde olan işletmeler açısından, hem örgütsel sorunların ortadan kaldırılması hem de bazı fırsat ve imkanlar için kaynak oluşturulması da oldukça önemlidir. Ancak burada önemli olan uygulanacak olan değişimin iyi planlanması, planların sistematik bir biçimde uygulanmasıdır. Bu noktada günümüzde örgütlerin sahip oldukları yapıları sistemli bir şekilde çeşitli nedenlerle değiştirmelerine örgütsel geliştirme denilmektedir (Öztürk, 1998: 3). Örgütlerde personel güçlendirme çalışmalarının da aslında birer örgütsel değişim süreci olduğu söylenebilir.

Uluslararası yeniliklere paralel olarak tüketici bilincinin artması ve müşteri beklentilerindeki farklılaşma gibi gelişmeler, örgütlerde insan kaynakları yönetimlerinin önemini artırmıştır. Bilinçlenen tüketiciler işletmelerden daha fazlasını istemekteler, bu kapsamda personelin eğitim düzeyleri ve beklentileri de artmaktadır. Böylece işletmeler, personelin örgüt içerisindeki yaratıcılık, esneklik ve girişimciliğinden yararlanmaya çalışmaktadır. Yeniliklerin özendirildiği ortamlarda daha kolay gerçekleşen personel güçlendirme kavramı, günümüz modern yönetim faaliyetleri açısından önemli bir kavramdır (Şahin, 2007: 15-16).

Rekabetin günden güne artması, çalışanların ve müşterilerin organizasyonlardan beklentileri, hızla değişen şartların üstesinden gelmek personelden en yüksek faydayı elde etmekle mümkündür. Müşteri beklentilerindeki artış, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler gibi faktörler, geleneksel yönetimin uygulama alanlarını oldukça sınırlamaktadır. Çalışanların girişimci özellikler sergilediği, yaratıcı olduğu ve kişisel eylemlerinden sorumluluk duyduğu işyeri ortamı önemli hale gelmektedir. Tüm bu olgular çalışanların güçlendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Aydoğmuş, 2011: 60).

Personel güçlendirme kavramı ilk olarak 1980'li yıllarda ortaya çıkmakla beraber (Randolph, 2000: 94), özellikle 1990 yılından sonra personel güçlendirme kavramı ile ilgili yapılan akademik çalışmalarda artış gözlemlendiği belirtilmektedir (Hemedoğlu vd., 2012: 89; Karahan ve Yılmaz, 2011: 136-156). Literatürde genellikle karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenen personel güçlendirmenin (Wallerstein, 2006: 37) üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanıma olmasa da (Dönmez, 2012: 7; Doğan, 2006: 168; Durukan vd., 2010: 413) birçok tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Çalışanların işlerini yapma konusunda istekli hissettikleri, kendileri inisiyatif alarak karar verebildikleri, olayları ve sorunları kontrol edebileceklerine kanaat getirdikleri ve örgütün amaçlarıyla eş hedefte olan doğruluğuna inandıkları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşulların bütünü personel güçlendirmedir (İlisu, 2012: 2).

Şimşek'e (2004: 11) göre; personel güçlendirme, çalışanların örgüt içerisindeki karar alanlarını genişleterek işi sahiplenmelerini sağlayan departmanlar arası fark gözetmeksizin belli ölçülerde kendi kendini yönetmelerine yardımcı olan, kişisel gelişimi, eğitimi ve güncel gelişmelerin takibini yaşam tarzı olarak benimsemelerine katkıda bulunan, çalışanlardan birbirlerinin iyiye yönelmesini sağlayan, dayanışma içinde olan ve paylaşımcı bir yapıya sahip olmalarına katkıda bulunan özelliklerdir.

Bir diğer tanıma göre personel güçlendirme, günümüz işletmelerinin kendilerine avantaj sağlamadaki en önemli unsur olarak görülen insandan, en yüksek faydayı kazanmak için yapılan çalışmaların bütünüdür (Çavuş, 2006: 43). Etkin ve verimli personel güçlendirme faaliyetleri, çalışanların iş performansını (Chen vd., 2007: 331; Seibert vd., 2004: 332; Wall vd., 2002: 146; Sutherland vd., 2007: 60), iş tatmin düzeyini (Oh vd, 2011: 391; Regina vd., 2006:72) ve örgüt kazanç düzeyini (Patterson vd., 2004: 641) olumlu yönde etkilemektedir.

Güçlendirme her ne kadar işletmeler için faydalı olsa da uygulanması uzun ve zorlu bir süreçtir. Sürecinin başlaması için temel şart, üst yönetimin çekinmeden kendi ellerindeki yetki ve sorumluluğu paylaşma kararlılığıdır. Güçlendirme uygulaması psikolojik açıdan daha tatmin edici, kaliteli üretim yönünden daha verimli bir ortam oluştururken, personelin de elde ettiği gücü kullanabilecek bilgi, beceri ve yeterliliği olmazsa olmazlardandır (Çavuş, 2006: 2; Akçakaya, 2010: 158). Çalışanlar eğitime ve tecrübeye sahip olana kadar olan zaman diliminde hatalar yapabilirler. Eğitimin gerekliliği işletmenin masraflarını artabilir. Ayrıca çalışanlar yeni bilgi ve becerilere sahip oldukları ve daha fazla katkıda bulunduklarını düşünerek, daha fazla ücret talep edebilirler. Çalışanlar iyi eğitilip gerçekten güçlendirilmeleri sağlanmışsa, daha iyi koşulları hak edeceklerdir ve bu durum hem diğer çalışanlara, hem işletmeye, hem de kendilerine fayda sağlayacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 140). Psikolojik güçlendirme çalışanların, yaptıkları işin anlamına inanmaları, kapasitelerinin işlerini iyi yapabilmeye yeterli olduğu, kendi sınırlılıkları ve otonomileri hakkında hissettiklerinin işlerinin sonuçlarını etkilemesini doğal karşılamalarıdır (Regina vd., 2006: 72-73).

Kapsamlı bir süreç olan personel güçlendirme, üst yönetimin astlarına yetki, sorumluluk, güç vererek işin gerçek sahibi haline geldiklerini hissettiren, kendilerini geliştirmelerini sağlayan ve çalışanların kendilerine güvenlerini arttıran bir olgudur (Gülbüz vd., 2013: 791). Personel güçlendirme küresel rekabet ortamının ve değişimin ortaya çıkardığı (Çuhadar, 2005: 1); yardımlaşma, paylaşım, eğitim ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki çalışanların karar verme yetkilerini artırma süreci olarak tanımlanabilir. Bu sürecin etkili bir biçimde işleyebilmesi için, yöneticiler tarafından, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması amacıyla çaba sarf edilmesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Sadece örgüt içindeki ast-üst ilişkisi içerisinde değil daha çok kişisel gelişim, kendi kendine bilgi edinme, sorumluluk ve kendi çerçevesinde becerilerini artırma süreci olarak da bilinen personel güçlendirme diğer yandan kişilerin yaratıcılığını ve enerjisini ortaya çıkarması bakımından da dikkat çekmektedir. İşletmelerin karşılaşabilecekleri sorunlarla baş etmede kullanılan düşünme, hissetme, sezme ve algılama olmak üzere dört temel unsuru da içinde taşımaktadır (Parlar, 2012: 131). Personel güçlendirme, işgörenlerin karar alma becerilerini geliştirebilmeleri ve işyeri amaçlarına entegre olabilmeleri için bilgi, imkân, bağımsızlığın verilmesi, örgüt içi diğer gruplara katılım, iş zenginleştirme, kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten çalışma takımlarında karar alma yetkisi kullanımını ifade eden, güçlendirilmiş çalışanların iş yapma becerilerini artıran ve motivasyonlarına pozitif etki yapan, yaratıcılıklarını artırma sürecidir (Tuna ve Çakırer, 2008: 265).

Örgütsel yapının uygun olması halinde hayata geçirilmesi mümkün bir uygulama olan güçlendirme; sabır isteyen ve kısa vadede çözümlenmesi beklenmemesi gereken, çalışanın kendisinden istenilen sorumluluklarını tam manasıyla yerine getirebilmesi için işiyle alakalı konularda başarı sağlayacağı gücü kontrol etmesi, ihtiyaç duyacağı yetkilerle donatılması, işiyle ilgili kararları özgür iradesi ile ve baskı altında kalmadan kendi kendine uygulamaya geçirebilmesi, işin ve yetkinin gerçek sahibi yapılması sürecidir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 56). Yöneticilerin bazı yetkilerini astlarına vermesinin akabinde, personelin daha fazla sorumluluk taşınması ve alınacak kararlarda

daha etkin olmaya başlamaları beklenmelidir. İşgörenler açısından bu durum, daha çok öğrenmeye, araştırmaya ve çalışma isteklerinin artmasına neden olacaktır.

İşgörenlerin kendi otonomisini kurabileceğini savunan bir görüşe göre güçlendirme; çalışanların herhangi bir durum için değerlendirerek vardıkları hükümlerden ve doğabilecek sonuçlarından sorumlu oldukları kararları verebilmelerine, bunu yaparken gerekli özerkliğe sahip olmalarına, branşlarıyla alakalı buldukları eğitimlerle bilgi ve becerilerini artırabilmelerine olanak sağlayan bir kavramdır. Örgüt içerisinde vücut bulacak bu anlayış, yaratıcılıkların keşfedilmesine yardımcı olmakta, bilgiler ve tecrübeler uygun iletişim ortamında paylaşılmakta, yöneticiler ve çalışanlar arasında sıcak diyaloglar kurulabilmekte ve karşılıklı yönlendirmelerle yenilikler yapılmasının önü açılmakta, çalışanlar ve örgütün diğer organları arasında işbirliği içinde faaliyette bulunulmasına imkan tanınmakta, çalışanların kendi işlerinin sahibi konumunda düşünmeleriyle takım çalışmalarına adaptasyonlarını ve verimliliklerini arttırmaktadır. Elbette ki personel güçlendirmenin uygulanması birçok örgütün geleneklerinde, yapısında, değerlerinde ve kültüründe esaslı değişimler gerektirmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 283). Ayrıca çalışanların sahip oldukları bireysel yeterlilikleri ve bazı demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) personel güçlendirme aşamalarını etkilemektedir (Lin, 2002: 2).

Personel güçlendirme ile yöneticiler astlarına yetki verirken çalışanların sadece, alt kademelere doğru yayılan gücü konu alan davranışsal açıdan değil, aynı zamanda işgörenlerin bazı algılarına önem veren bilişsel açıdan da güçlendirilmelerini ve geliştirilmelerini temin etmektedirler (Bolat vd., 2009: 217). Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde güçlendirme, onların iş tatminini sağlayan, işletmenin vizyonuna uygun kararlar almasına yardımcı, inisiyatif alma olanağı veren işyerlerine olan güvenlerini artırmaya yönelik bir yönetim anlayışıdır (Çetiner, 2014: 70).

Zaten personel güçlendirmenin temelinde çalışanların örgütteki etkinliklerini arttırmak yatmaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 48). Bu noktada yönetsel etkililiğin sağlanması personel güçlendirmenin amacına uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir. Başaran'a (2004: 135) göre, yönetsel etkililiğin sağlanmasında üst

yöneticilerin bazı görevlerini astlarına vermeleri gerekmektedir. Bu durum hem astların olgunlaşmalarına katkı sağlamakta hem de yönetsel etkililiği arttırmaktadır.

Parlar'a göre, günümüzde birçok işletme personel güçlendirme gerekliliğinin farkına varmış olsa da birçok öğüt ve girişim yetersiz veya başarısız kalmıştır. Bunun temel nedeni ise işletmedeki tepeden tırnağa tüm çalışanların güçlendirme kavramını anlayamamaları ve bu kavramı tam olarak uygulamaya geçirememeleridir. Her geçen gün değişen piyasa koşullarında, mükemmel müşteri hizmetleri vermenin önemi artmakta, bunu sağlamanın yolu da en alt birimlerde, her an müşteri ile yakın temasta olan personelin güçlendirilmesinden geçmektedir. Hızlı, yerinde, nitelikli bir şekilde alıcılarda memnuniyet sağlayabilen personel işletmenin faydasına kazanım elde etmesinde önemli rol oynar. Bu durum örgütlere stratejik esneklik kazandırmaktadır (Parlar, 2012: 128). Ayrıca güçlendirilen personelin örgüt içerisinde sergilemiş olduğu performans ve bunun yansımaları da müşteri memnuniyetinin artmasına imkân sağlamaktadır (Akçakaya, 2010: 147). Müşteri ile başa baş kalan personelin, eğitimlerle iletişim becerilerinin artırılması, kendilerine anında ve yalnız karar verebilme yeteneğinin kazandırılması, dolayısıyla kendi yörüngelerinde özerklik ve sorumluluk bilinci aşılması güçlendirilmiş personelin müşteri memnuniyetini yükseltmesine katkı sağlar (Çuhadar, 2005: 3).

2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AYRILAN YÖNLERİ

Personel güçlendirmenin, çok eski tarihlerden beri araştırılan bir kavram olmaması yetki devri, yönetime katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi bazı kavramlarla karıştırılmasına sebebiyet vermektedir ki ihtiva ettikleri mana detaylı incelendiği zaman aralarında fark olduğu ortaya çıkmaktadır (Atalay, 2009: 14). Söz konusu kavramlarla aynı olmamasının temelinde güçlendirmenin çok daha geniş bir yelpazede, çok daha fazla emek istemesidir (Denkdemir, 2010: 68). Bununla beraber personel güçlendirmenin yönetime katılım, motivasyon, yetki devri, ve iş zenginleştirme kavramlarının her birinden belirli parçaları bünyesinde barındırdığı

(Çavuş, 2006: 2), personel güçlendirmenin söz konusu kavramların bir uzantısı olduğu bilinmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132).

2.2.1. Personel Güçlendirmenin Yetki Devriyle İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

Yetki örgütlerde en üst yöneticiden başlayan, alt yönetici ve diğer astlara inildikçe kapsamı daralan bir yaptırım uygulayabilme hakkıdır (Başaran, 2004: 145). Kişilerin çalışma hayatları başta olmak üzere içerisinde bulundukları ortamda güçlü olmaları yetki düzeyleri ile yakından ilgilidir (Bentley, 2003: 135). Ancak insanlar genellikle sahip oldukları yetkileri başkasına vermeyi düşünmezler. Çok az kişi sahip olduğu bazı yetkileri başkalarına devretmekten zevk alır. Bunun temelinde yetki vermenin kolay bir iş olmaması, bunun yanında yetki devrinin genellikle yetenekli yöneticiler tarafından yapılabiliyor olması yatmaktadır (Straub, 1999: 7-8).

Blanchard ve diğerlerine (1998: 5) göre, yetki devralmış personellerin çevreye, iş yerlerine ve kendilerine yararları artar. Günden güne daha karmaşık ve enternasyonel hale gelen dünyada, işletmelerin uzun soluklu olmaları, kendisini tamamen işine vermiş, en iyisini yapmaya çalışan ve işlerine karşı sahiplenme, sevgi gibi duygular besleyen yetkili çalışanların gayretleriyle mümkündür. Bu misyona sahip işgörenler, sorumluluk sahibidirler ve işletme menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.

Güçlendirme ile yetki devri çoğu zaman karıştırılsa da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yetki devrinde, örgüt içerisinde yönetimde söz sahibi olan üstlerin yetkilerinin bir bölümünü geçici olarak astlarına devretmeleri yatmaktadır. Böylece yetki devri ile örgütün yapılan işlerden daha iyi sonuç alacağı varsayılır. Personel güçlendirmenin esasında ise işi fiilen yapan çalışanları işin sahibi haline getirmek esastır. Diğer bir ifade ile yetki geçici olarak değil, tamamıyla işi yapan çalışanın elindedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Yetki devrinde, yönetici astına bir kısım yetkiler tanımlasa da, yetkinin kullanımı ve sonuçlarından birincil olarak yine yönetici sorumludur (Uzun, 2007: 6-7).

Yetki devri ile kıyaslandığı zaman güçlendirmenin, daha kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılabacaktır. Personel güçlendirmede, amir konumundaki kişilere oranla, alt

kademede bulunan işi yapan personelin daha iyi bildiği anlayışı ön plandadır. Yetki devri, örgüt içerisinde amirler ve memurları arasında, üstün kendi yetkisini belirli sınırlar dahilinde astına devretmesi durumudur (Denkdemir, 2010: 68). Bunlara rağmen, güçlendirme kavramı üstlerin kendi uhdesinde olan yetkilerinden bazılarını astlarına devretmesi, astların her istediklerini yapması anlamına gelmemektedir. Örgütlerde çalışanlara yetki ve sorumluluk vermenin gerçek amacı personelin yönetim süreçlerinde aktif rol almasının önünü açmaktır. Personelin artırılan sorumluluğu, çevresine karşı olumlu yaklaşımda bulunması ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir (Akçakaya, 2010: 157).

Görev ve sorumlulukların bir asta verilmesi sürecinde, yetki devri personel güçlendirmenin alt boyutları içerisinde sayılabilir. Yetki devrinde üst yöneticinin yetkiyi devretmesine karşın, işi yerine getirme yöntemleri ve görev tanımlarına dayanarak sonucun kontrolü söz konusudur. Bunun yanında güçlendirme, üst kademede bulunanlarla karşılaştırıldığında konusunda uzmanlık düzeyi daha fazla olan alt kademenin işi yapması anlayışı hakimdir (Şahin, 2007: 6).

Varılmak istenen nokta düşünüldüğünde güçlendirme ile müşteriyle iç içe olan çalışanın, kararları daha hızlı alabilmesi mümkün olacaktır. Böylelikle işletmenin çevreye uyum gücü artmakta ve rekabet konusunda üstünlük sağlanabilmektedir (Denkdemir, 2010: 69-70).

2.2.2. Personel Güçlendirmenin Yönetime Katılımla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

Katılım, bireylerin işyerlerindeki sorunlar, çözümler, örgüt politikaları, yönetim, karar alma gibi ilgili konularda kendi özgür iradelerini paylaşma sürecidir (Uzun, 2007: 7-8). Çalışanların yönetime katılmaları alınan kararlarda pay sahibi olmaları ile yakından ilgilidir. Bu kapsamda çalışanların karar verme süreçlerine katılım dereceleri, yönetime katılım düzeylerini de belirlemektedir. Çalışanların işlerine karşı arzu ve beceri düzeyleri örgütün katılımcılık düzeylerini de yansıtmaktadır (Şimşek, 2004: 13).

Çalışanların örgüt kararlarına katılımlarını sağlayan olgulardan biri de personel güçlendirmedir. Çünkü personel güçlendirme, örgüt çalışanlarının reddedilmeyeceğini bilerek, amirinin onayını almadan, karar verme hakkına sahip olmalarını istemektedir. Yetki ve sorumluluğun paylaşımının sağlandığı örgütlerde, her aşamada ve her zaman tüm personelin katılımına imkan tanıyan yapı personel güçlendirmenin önündeki engelleri azaltacaktır. Karar alımlarında kendi kendine inisiyatif alabilen takımların varlığı, personelde yaratıcılık ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. İşle ilgili kararlar almaya başlayan personel için, eğitime açıklık ve öğrenmeye karşı istek ortaya çıkacak, bu özellikler sayesinde personel rekabetçi bir çalışma sahasında örgütüne en yüksek faydayı sağlayan konumuna gelerek katkıda bulunacaktır (Akçakaya, 2010: 152-156).

2.2.3. Personel Güçlendirmenin Motivasyonla İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

Motivasyon, insanları bir işi yapmaya gönüllü olarak sevk eden, hedefe doğru yönlendiren güçlerin bütünüdür (Aras 2013: 20). Personel güçlendirme, farklı boyutlarda değerlendirilebilir. Örneğin; örgüt içi ilişkiler biçimi olarak ele alındığı düşünülürse, üstün kendi bünyesinde sahip olduğu güç ve kontrolü, astına ve kendisinden daha düşük pozisyondaki çalışma arkadaşlarına devretmesi anlamına gelmektedir. Motivasyon boyutundan ele alındığı zaman güçlendirme, kişinin bağlı bulunduğu örgüte olan inancını ve çalıştığı iş yeri ve görevine karşı duyduğu sempatik hislerini güçlendirmeye yarayan psikolojik bir yatırım anlamında incelenebilir (İlisu, 2012: 5).

Motivasyon kavramı ile personel güçlendirme arasında yakın bir ilişki vardır (Şahin, 2007: 8). Güçlendirme ile elde edilecek faydanın üst düzeye çıkarılmasında çalışanın motivasyonunun oldukça önemli bir yere sahip olması, personel güçlendirme ile motivasyon arasında önemli bir ilişki bulunmasına bağlanabilir (Çavuş, 2006: 73). İnsanlar ilgilerini çekmeyen ve sıkıcı gelen işlerde çalıştıklarında, konsantrasyonları ve verimlilikleri azalacak, motivasyonları düşecektir. Bu noktada da güçlendirme yapılan örgütlerde çalışanların motivasyonlarının artırılmasının, çalışanların performansının da

artmasına katkı sağlayacağını söylemek yanlış olmaz (Demirbilek ve Türkan, 2008: 50-51).

2.2.4. Personel Güçlendirmenin İş Zenginleştirmeye İlişkisi ve Ayrılan Yönleri

İş zenginleştirme personelin işin sıradanlığından kurtarılması ve dolayısı ile yaptığı işi severek yapmasına yardımcı olmak gayesi ile çalışanın bakış açısından işi daha çekici hale getirme işlemidir (Müdüt, 2009: 40-56). Bu uygulama ile birlikte çalışana kendini geliştirme, başarı, hatalarından dersler çıkarma gibi imkanlar sunulmasına vesile olunmaktadır (Aras, 2013: 19).

İş zenginleştirme, çalışanların planlama, kontrol etme ve karar verme gibi konularda daha fazla yükümlülük almaları üzerine kurgulanmıştır. Sorumluluklarının artması sayesinde çalışanın, bulunduğu pozisyonda yeni görevler verilmesi ya da farklı birimlerde başka görevler almasının önü açılmaktadır. Bunun yanında işgörene, belirli sınırlar içerisinde almış oldukları görevlerle ilgili seçim yapma, araçları seçme gibi olanaklar vermektedir. Zenginleştirme kanalıyla çalışanın yaptığı işin sıkıcılığından uzaklaşması hedeflenmektedir. Esasen iş zenginleştirme, bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden çok farklı bir kavramdır. Çünkü personel güçlendirme ile personelin sağlanan koşulları iyileştirmesinin yanında işyeri ile ilgili genel bir iyilik sağlama hali söz konusudur. İş zenginleştirmede ise daha dar bir çerçevede, işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmakta ve sınırlı kalınmaktadır (Akçakaya, 2010: 153-154).

2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Bir örgütte personel güçlendirmenin özümсенmesi ve benimsenmesi için bazı önkoşulların varlığı gereklidir. Farklı araştırmacılar personel güçlendirmenin ana unsurları hakkında, çeşitli görüşler belirtmişlerdir. Koçel'e (2005: 418) göre, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi; yönetici, çalışan ve organizasyonun kendisi arasındaki etkileşime bağlıdır. Bir diğer bakış açısından; bilgi, kaynaklara ulaşabilme, yeterlilik, beceri, iletişim kurabilme, katılım, inovasyon, eğitim, takım olabilme,

sorumluluk gibi kavramların varlığı güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesine yardımcı olur (Şen, 2010: 31, Emet, 2006: 16). Bolat (2008: 101) personel güçlendirmenin belirleyicilerini; örgütsel bağlam, alt kademe ve iş çevresi (işin yapısı, insan kaynakları uygulamaları, alt kademe yönetim faaliyetleri), kişilik özellikleri (dışa dönüklük, yumuşak başlılık, öz disiplin, duygusal denge, gelişime açıklık, kontrol odağı, benlik saygısı) olarak tanımlamıştır.

Çalışanlarca kararlara katılım sağlanması, örgütün sahiplenilmesi sonucunu doğurur (Emet, 2006: 17). Kaynaklara ve bilgiye erişebilme, işgörenlerce de sonuçların değerlendirilebilmesi açısından önemli unsurlardandır. Ortak hedeflere yönelme, takım ruhunu canlandıran ve bilgi paylaşımını artırarak sinerji oluşturan önkoşullardan sayılabilir (Şen, 2010: 34-35).

Çalışanlar, işleri kontrol edebildiklerini düşünüp sahiplenme hissettikleri zaman personel güçlendirme gerçekleşir. Ancak inisiyatif alabilen bireyler, organizasyona verimli katkı sunabilirler. Ayrıca güçlendirme işletme için stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kadrolarda çalışanlar da bunu özümsemelidir. Bu sebepten güçlendirme, çalışanların yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bir adım daha ötesine geçerse güçlendirme, bir çalışanın veya bireyin kendi yeteneğine öncelikle kendisinin güvenmesidir (Parlar, 2012: 132).

Personel güçlendirme sürecinin en önemli unsurlarının başında çalışan personel gelmektedir. Uygulama esnasında, görev yetki ve sorumlulukları artırılmış olan personelden, organizasyonun geleceğini direkt etkileyebilecek kararlar alması istenebilir. Bu durumda kişinin kendisine özgüveni zayıf ise mühim kararları almakta güçlük çekecektir. Kendine güveni üst düzeydeki personeller üzerinde güçlendirme programlarını uygulamanın daha kolay olacağı söylenebilir. Bazı zamanlarda çalışanlar, sadece yaptıkları işe odaklanmışlarsa, yetkilerin artmasının, sahip oldukları sorumluluğun ve işlerinin artmasına sebep olacağını varsayabilirler. Bu durumda güçlendirmeye sıcak bakmamaları beklenirken, bunun tam zıttı söz konusuysa personelin kendisini geliştirme arzusu içine girmesi personel güçlendirme uygulamasını pozitif etkileyecektir (Çavuş, 2006: 47). Hiyerarşik yapı içerisinde yetki faaliyetlerinin

daha ilerisi, yöneticiler ve iş görenler arasında çalışma gruplarının kurulması ve ast-üst birlikteliğinin gerçekleştirilmesidir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 231).

2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ

Geçmişten günümüze süregelen değişim ve dönüşümden işletmelerde nasibini almıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna ve bilgi toplumuna geçiş olmuş; söz konusu gelişmelerle birlikte, örgütlerde yönetim ve organizasyona ilişkin kavramlarda ilerleme göstermiştir. Örgütlerde insan unsuruna verilen önemin artmasına paralel olarak insan kaynaklarını daha iyi yöneterek daha çok fayda sağlamak önem kazanmıştır. Bilinçlenen tüketiciler, daha kalitelisini ve fazlasını istemekte bu da işletmelerin özellikle insan kaynakları yönünden önemini artırmaktadır (Akçakaya, 2010: 146).

Örgütlerin personel güçlendirme faaliyetleri içerisine girmelerinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Söz konusu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

Örgütsel Etmenler: Belirli örgütsel değişimler, değişen rekabet ortamı, sınırlı network sistemleri, iletişim problemleri, işletmeler arası personel geçişleri, hükümet politikaları, aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları, bilişim sistemlerindeki gelişimler

Yönetici Tarzı: Emredici ve itaatkar kontrol, olumsuzluklar (hatalar), ödüllendirme sistemleri, düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler), davranış ve sonuçlar üzerinde sebepsiz davranışlar, yenilikçiliğe ve rekabete dayalı ödüllerin yetersizliği

İş Tasarımı: İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara ve etkinliklere katılımın azlığı, gerekli kaynakların eksikliği, gerçekçi olmayan hedefler, uygun otorite eksikliği, teknik destek ihtiyacı, iş çeşitliliğinin yetersizliği, aşırı kurallar ve yönetmelikler, görev belirsizliği, rutin işlerin fazlalığı, eğitimsizlik, düşük ilerleme fırsatları, anlamsız hedefler ve görevler, üst yönetim ile sınırlı iletişim (Akçakaya, 2010: 155).

Koçel'e (2005: 417) göre; personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları şöyle sıralanabilir;

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler; örneğin bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi, örgütleri orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiştir.
- Artan rekabet ve bunun sonuçlarından biri olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması
- Eğitim düzeyleri ve beklentileri artan personel yapısı
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak değer kazanması
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması örgütlerde çalışanların güçlendirilmesini gerektirmesi

Güçlendirme, özellikle hizmet sektörü gibi müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinin çok önemli olduğu alanlarda, örgütler için rekabet anlamında üstünlük elde etme aracıdır. Ayrıca personel güçlendirmeyi etkili bir biçimde kullanan örgütlerin performans ve kalitelerinin yükselmesiyle hedeflere ulaşmaları kolaylaşacaktır (Şahin, 2007: 15).

2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Personel güçlendirmenin örgütler açısından bazı yararları bulunmaktadır. Yöneticiler bazı yetkilerini astlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha çok öğrenmeye çalışacak ve öğrenen organizasyon olma yolunda işletme hızla ilerleyecektir. Çalışanların işletmelerinde bu şartları bulamamaları kendisine ait taze fikirlerini diğer organizasyonlarda uygulamanın fırsatlarını aramalarına zemin hazırlayacaktır. Fakat güçlendirilmiş çalışanlarsa, karar alımlarına katılacak, istekli olacak ve kişisel girişimde bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak, müşteri memnuniyeti sağlanacaktır (Parlar, 2012: 136). Güçlendirme hem avantajlara hem dezavantajlara aynı anda sahiptir. Güçlendirme kararların kaliteli alınması, işverenlerin sözler vermesi, problem çözmede inisiyatif alması, yeteneklerini geliştirmesi gibi potansiyel faydalara sahiptir. Takım olarak kolektif şekilde ödevleri yerine getirmeyi

anlatır. Ama başkasının emrindeki kişi için, ayrıntılı kuralları ve standart prosedürleri takip ederek iş yapmak güçlendirmenin çalışanlar açısından zorluklarından birisidir (Yukl, 2010: 487-488).

Çalışanların, örgütüyle aynı geleceğe bakmasının entegrasyonu, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışması ancak örgüt içinde işi ile ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olması ve kaynakları rahat bir şekilde kullanabilmesi halinde mümkün gözükmektedir (Şahin, 2007: 19). Ayrıca personel güçlendirmenin örgütlerde alınan kararların etkinliğini arttırdığı bilinmektedir (Çöl, 2008: 35).

Personel güçlendirme kültürünün benimsendiği bir örgüt bünyesinde çalışanlar kendi işlerinin sahibi olmakta, takım halinde çalışmayı öğrenmekte, çalışma motivasyonları artmakta, kişisel yaratıcılıklarını açığa çıkarabilmekte, kaynaklara kolay ulaşmakta ve böylece edindiği bilgiler paylaşılmaktadır. Bu sayede çalışanlar birlikte çalışmaya uyum sağlamakta, bireysel yaratıcılıklarını keşfetmekte, müşterileri memnun edebilmek için ne yapmasını gerektiğini kavramakta ve bu bilinçle harekete geçmektedirler (Doğan ve Demiral, 2007: 282; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Örgütün genel performansının bireylerin kişisel çabalarının bütünü olduğu düşünülürse, verdiği kararların örgütün performansı üzerinde etkili olacağını düşünen çalışanlar daha iyi çalışmaya başlamaktadırlar (Çöl, 2008: 45). Bu durum aynı zamanda çalışanların personel güçlendirme algıları arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da artmasına katkı sağlamaktadır (Korkmaz ve Altıparmak, 2012: 561). Ayrıca iyi bir örgütsel liderlik kapsamında uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri örgütlerde ekip çalışmasının daha verimli kullanılmasına ve ekip çalışması ile ortaya konan performansın artmasına destek olmaktadır (Jung ve Sosik, 2002: 313). Güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, çalışanların işi bırakma veya başka bir işte çalışmayı düşünmelerinin önüne geçilmekte, özgür olduğunu hisseden personelin yaratıcılığı artmakta ve iş stresi azalmaktadır. Örgüte olan güven artmakta, iş stresi azalırken personel daha iyimser düşünmeye başlamaktadır (Akin, 2010: 225).

Parlar'a (2012: 132) göre, örgütlerde çalışanların, işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissetmelerini takiben güçlendirmenin hayat bulmaya başlamasıyla yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler. Sonuçlarıyla alakalı hesap

vereceklerini bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki aidiyetleri ve ağırlıkları fazlalaşır. Elbette ki çalışanlar kendilerini birdenbire güçlendirilmiş hissetmemeleri için bu durum yöneticiler tarafından söylenmelidir. Ayrıca işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefleri birbirini bütünler yapıda olmalıdır.

Personel güçlendirme, çalışanların daha önce yapmakta zorlandıkları işlerin üstesinden gelmeleri için onları daha büyük gayret göstermeye motive etmektedir. Bu durum çalışanların özgüven düzeylerinin yükselmesine pozitif katkı sağlamaktadır (Yücel ve Demirel, 2012: 21). Ayrıca çalışanların iş doyumları ve örgütsel bağlılık arasında var olan doğru orantılı ilişki üzerinde duygusal faktörler de etkilidir (Karataş ve Güleş, 2010: 74).

Bir diğer bakış açısı ile personel güçlendirme; çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesini de arttıran bir olgudur. Örgüt çalışanlarının motivasyonlarının artırılması, kararların alınmasında söz sahibi olmaları, örgüte ve işlerine bağlılık düzeylerinin artırılması, iş doyumlarının sağlanması personel güçlendirme ile gerçekleştirilebilmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 62). Çalışanların hiyerarşik yapı ve örgüt kültürüne uygun olan yenilikçi davranışlarının güçlendirmeyle yakından ilgili olmasının tespitinin yanında, desteklenmesinin personel güçlendirme ile mümkün olduğu bilinmektedir (Çalışkan, 2013: 105).

2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AŞAMALARI VE GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Uzun zaman alan bir süreç olan personel güçlendirmenin uygulanması esnasında eğitim, ödüllendirme gibi geliştirilmesi gereken unsurlar olduğu gibi değiştirilmesi gereken bakış açısı ve hedefler de mevcuttur. Aşamaları tamamlayan işletmeler, değişmesi muhtemel koşullara daha uyumlu hale geleceğinden rakiplerinden farklı konum elde edeceklerdir. (Özaksu, 2006: 37). Denkdemir'e (2010: 80) göre; çalışanlar açısından personel güçlendirmenin aşamaları olarak kullanılabilecek dört temel araç bulunmaktadır. Bunlar yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destektir. Çalışanlardan

beklenen neticelerin elde edilmesi için yöneticiler çalışanları hedefe doğru yönlendirmeli ve personelden neler beklenildiğini detaylıca açıklamalıdır. Çalışanların eğitilmesi sağlanmalı, örgüt gayelerine erişmek için gerekli bilgiyle donatılmalıdır. Çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynaklara kolayca erişebilmeleri konusunda yardımcı olunmalıdır. Tüm bunlara ek olarak motive edebilme, soru sorma, cevap alabilme, fikirlerine ihtiyaç duyulduğunu hissettirerek cesaretlendirilme gibi ihtiyaçları yeterli ölçüde karşılanmalıdır. Personelin güçlendirmeyi iyi anlaması ve kabul etmesi de personel güçlendirmenin çalışan açısından son aşamasını oluşturmaktadır.

Özaksu'ya (2006: 39-40) göre, uygulama süreçlerinde yöneticilerin ve çalışanların, güçlendirilmenin başarılması amacıyla gereken şartlar konusunda, şu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

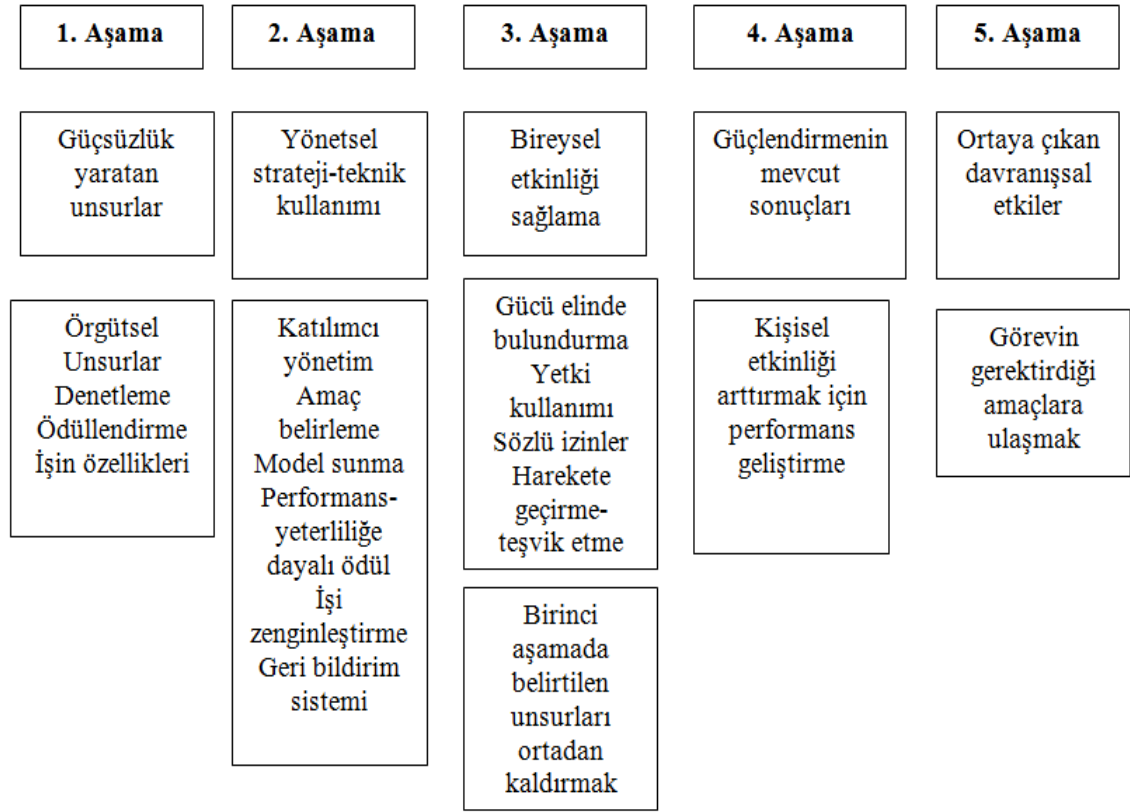
Yöneticilerin;

- Katılımcı bir yaklaşım içinde olmaları,
- Bilgiye erişimi kolaylaştırmaları,
- Yöneticilerle çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamının tahsis edilmesi,
- Çalışanların eğitim ve gelişimini desteklemeleri,
- Emir komuta ve ast-üst anlayışı yerine, koçluk yaklaşımı sergilemeleri,
- Çalışanların kendine güvenmeleri için gerekli şartları oluşturmaları,
- Çalışanların her başarısını veya başarısızlığını eğitim fırsatı haline dönüştürmeleri, onlara hata yapma özgürlüğü tanımaları,
- Çalışanlara başarının standartlarını verebilmeleri,
- Çalışanların sorumluluk sahibi yapılması,
- İşletmenin misyonunun ve vizyonunun ne olduğunun çalışanlarca anlaşılmasını ve paylaşılmasını sağlamaları,
- Pozitif geri beslemelere önem vermeleri,
- Astlarının kaynakları kullanmalarını desteklemeleri,
- Anlamlı ve ulaşılabilir hedefler tespit edilmesi için astlarını yönlendirmeleri,
- Çalışanların gönüllü olarak ve severek işletmeye bağlılıklarını temin etmeleri,
- Çalışanların ve takımların motivasyonuna ödüllendirme sistemiyle katkıda bulunmaları gerekmektedir.

Çalışanların da;

- Yöneticilerine güvenmeleri ve saygı duymaları,
- Organizasyona karşı bağlılık sergilemeleri,
- Karar ve sorumluluk almak konusunda istekli ve gönüllü olmaları,
- Kaynakları etkin ve verimli kullanmaya gayret etmeleri,
- Gelişime ve yeniliklere açık olmaları,
- İşleri ile ilgili varsa problemleri bulmaya çalışmalı ve üstesinden gelmek amacıyla tedbirler almaları,
- Organizasyonun misyon ve vizyonunu özümsemeleri,
- Personeli güçlendirme ile ne kazandıklarını, sınırlarını ve sorumluluklarını bilmeleri gerekmektedir (Özaksu, 2006: 39-40).

Conger ve Kanungo'e (1988: 475) göre ise personel güçlendirme süreci beş aşamadan (Şekil 2.1) meydana gelmektedir. Güçlendirme sürecinde güçsüzlüğe neden olan durumların örgütte ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamayı takip eden süreçte güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin ve tekniklerinin kullanılması gerekmektedir. Kişisel etkinliğin sağlanması üçüncü aşamayı oluştururken, personel güçlendirmenin sonucunda bireysel performansın yükselmesiyle birlikte kişisel yararlarla performansın güçlenmesini destekleyecektir. Son aşamada ise personel davranışlarında değişiklikler meydana gelecek ve örgüt amaçlarında başarıya ulaşmak kolaylaşacaktır.



Şekil 2.1. Personel Güçlendirme Aşamaları (Conger ve Kanungo, 1988: 475)

Personeli güçlendirme aşamaları uygulanırken en önemli unsurlardan birisi de çalışanlardır. Organizasyon içerisinde personeli güçlendirmeye başlamadan, çalışanlarla ilgili şu hususlara dikkat edilmesi gerekir;

- Yetkileri artırılmış olan çalışandan, önemli kararları alması isteneceğı için çalışanların kendilerine olan güvenleri zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanmaları muhtemeldir. Bu sorunu aşmak için, öncelikle kendine güveni tam olan çalışanlar üzerinde personeli güçlendirme uygulamak süreci basitleştirecektir.
- Bazı çalışanlar, yetkilerin artması, sorumluluklarının ve dolayısı ile işlerinin fazlaca artmasına sebep olacağını düşünmeleri halinde, güçlendirmeye destek vermeyebilirler. Bunun aksine, personel kendini geliştirme arzusu içerisinde ve yeniliklere açıksa güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.

- Personeli güçlendirme aşamalarına geçilmeden önce çalışanlar hakkında bazı bilgi ve veriler derlenmesi faydalı olacaktır. Onların bilgi dereceleri, yetenekleri, amaçları, güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Örgütün çalışanlarını tanıması, güçlendirme uygulamalarına destekleyecektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135-136).

Çavuş'a (2006: 47) göre ise; güçlendirme uygulamasına başlamadan personel hakkında bilgiler toplanmalıdır. Hangi personelin güçlendirilmeye uyum sağlayabileceği, bunların bilgi düzeyleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da zayıf yönlerinin nasıl belirleneceği konusu araştırılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonun personelini, personelin de kendini tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.

Personel güçlendirmenin aşamaları uygulanırken, personel güçlendirmenin bir örgüt kültürü haline gelmesi için de gerekli önlemler alınmalıdır. Çalışan görevine yeni başladığından itibaren, örgütte çalışanların yönetimle iletişim halinde olduğu, fikir ve düşünceleri önemsenen ve sorulan, müşteriye odaklı, sorumlulukların korkutmadığı bir ortamın mevcudiyetini, kaynakları gerektiğinde kullanabileceğini, bilgiye ulaşmanın desteklendiğini işletmenin genel bir kültürü olarak algılayabilmelidir. Bu farkındalığın sağlanabilmesi için de, öncelikle işletmedeki eski çalışanların da bu kültürü özümsemesi ve böyle bir kültürün varlığının yeni gelen üyelere de aktarılması önem arz etmektedir (Doğan, 2006: 170).

Personel güçlendirme günümüz rekabet ortamı içerisinde işletmeler tarafından verimliliğin arttırılmasında sıklıkla başvurulmuş bir yöntem olmanın yanında kamu kurumları tarafından da başvurulması gereken bir yöntemdir. Çünkü kamu kurum ve kuruluşları da örgütler gibi hizmet alanlara en iyisini sunmayı gaye edinmişlerdir. Kamu kurum ve kuruluşlarında da personel güçlendirme bazı aşamalardan geçerek uygulanmakta, söz konusu kuruluşların bu süreçte dikkat etmeleri gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Kamu kurumlarının da çalışma yönünden giderek özel sektör işletmelerine benzediğini de hesaba katarak, yapılan personel güçlendirme aşamalarında dikkat edilmesi gereken bazı unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon meydana getirmek,
- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür meydana getirmek,
- Örgüt çalışanlarının tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ile ilgili bilgi paylaşımını arttırmak
- Örgüt içinde güven ve bağlılık sağlamak,
- Yabancılaşmayı asgariye indirmek,
- Örgüt içinde personelin kararlara katılımını arttırmak,
- İşleri planlama ile uygulamaya geçme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- Çalışanların sürekli olarak eğitilmelerine önem vermek,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açık bir biçimde tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- Örgüt çatısı altında, genel sınırları belirleyerek çalışanların bağımsız hareket etmelerini teşvik etmek,
- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve aldıkları kararlarda cesaretlendirerek, varsa hatalarından da dersler almalarını teşvik ederek bir öğrenme ortamı oluşturmak (Akçakaya, 2010: 168-169).

Yüksel ve Erkutlu'ya (2003: 139) göre çalışanlar personel güçlendirme sayesinde;

- Kendilerini güçsüz hissetmeyip, bireysel yaratıcılıklarını keşfedecekler,
- Eğitimlerle bilgi ve becerileri arttığı için kendilerini daha yeterli hissedecekler,
- Kendi değer ve yargılarına uygun işleri yaptıklarından daha anlamlı bulacaklar,
- Önemli kararlarda kendilerinin düşünceleri sorulduğundan organizasyondan azımsanamayacak bir etkiye sahip olacaklardır.

Örgütlerde personel güçlendirme süreci kapsamında uygun olmayan personele fazla yetki verilmemelidir. Bu noktada güçlendirmenin başarısı; kararı kim vermekte, sorumlu olan kim, eğitilecek olan kimdir ve kazanacak olan kim gibi sorular yöneltilerek test edilmelidir. Eğer güçlendirme programı uygulama aşamalarında bu ve benzeri sorular cevaplanabiliyorsa, insan kaynaklarının nasıl kullanılacağına ilişkin sorunların çözülme olasılığı da artacaktır (Çavuş, 2006: 54). Sonuçta, bütün süreçlerden dikkatlice geçilir ve kararlı idareciler çalışanlarını güçlendirmekten mutluluk

duyarlarsa, genel olarak tüm organizasyonun daha iyiye gideceği bir hava yakalanmış olur. Çalışanlar tarafından konu benimsenir ve desteklenirse örgütler insan kaynaklarını efektif kullanmış olur ve rekabet dünyasında en önemli adımı atarak geleceğe güvenle bakabilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Her canlı organizma gibi yaşamak ve daha da önemlisi yaşamını devam ettirebilmek örgütler için de önemlidir. Örgütler teknik altyapıya yaptıkları yatırımla birlikte insana da yatırım yapmak zorundadırlar. İnsan kaynaklarını örgüt hedefleri doğrultusunda kanallıze etme çabasında olan işletmeler, çalışanlarının beklentilerini en üst seviyede karşılayarak, onların mutlu olmalarını sağlamalıdırlar. Personeli huzurlu olan ve severek çalışan işletmelerin artan rekabet şartlarında bir adım önde olacaklarını söylemek yanlış olmaz. Bu bölümde iş tatmini kavramı değerdendirilmiştir.

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri gayesiyle gerekli olan ihtiyaçlarını giderebilmeleri için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde en büyük role sahiptir (Eğimli, 2009: 35). Bir diğer tanımla iş; insanın hayatını idame ettirebilmesi, yaşadığı çevrede saygınlık kazanması ve daha iyi yaşam koşullarına ulaşabilmesi için gerekli en önemli etkinliktir (Şahin, 2013: 144). Bundan dolayı iş yaşamı insanların hayatında önemli bir yerdedir. Örgütsel davranış alanında yıllardır işin anlamı, işin kişiye sağladığı faydalar, kişi için önemi ve kişiye ne ifade ettiğı konusunda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların önemli bir bölümü de çalışanın işinden memnun olup olmadığını ifade eden iş tatmini üzerinde olmuştur (Aşık, 2010: 31). Seçtikleri çalışma ortamında bireyin iş tatmininin yüksek olması, mutluluğunun artması anlamına gelmektedir. Çünkü iş tatmini çalışanların yaşamında önemli bir unsurdur (Edinsel ve Adıgüzel, 2014: 175).

Tatmin, insanların hissedebildikleri içsel bir mutluluk olgusudur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124). İş tatmini ise üzerinde birçok tanım yapılmasına rağmen uluslararası düzeyde genel kabul görmüş bir tanım etrafında henüz anlaşmaya varılamamıştır (Yücel, 2012: 3). İş tatmini konusundaki bilgilerin hem sistematik olmaması hem de tutarsızlığı nedeniyle çalışmalar azalsa da, yakın zamanda yapılan

bazı araştırmalar ışığında sosyal ilişkilerle bağlantısı dikkat çekmiş ve araştırmalar fazlaşmıştır (Özdemir, 2008: 77). İş tatmini konusundaki çalışmalar insanı hem bireysel hem de grup içinde inceleyen sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bilim dalları arasındaki yaklaşımların katkılarıyla olduğundan iş tatmini ile ilgili çeşitli tanımlamalar vardır (Tüzün, 2013: 3).

Çalışanların verdikleri emeğin karşılığını alabilmek için beklentilerini gerçekteşirecek işlerde çalışmayı seğerler. Sadece ekonomik ve fiziksel açıdan memnuniyet yeterli değildir. Psikolojik gerçeklere dayalı hoşnutluk da önemlidir. İş tatmini çalışanın özel yaşamını da iş yaşamını da doğru orantılı etkiler (şahin, 2007: 43-44). Dolayısıyla çalışanların beklentileri ile elde ettikleri uyum hem iş tatmininin arttırmasına hem de çalışanların daha istekli hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Adıgüzel ve Keklik, 2012: 306)

Diğer bir tanıma göre iş tatmini, çalışanların beklentilerine cevap alma veya alamama durumlarına göre işlerine karşı geliştirdikleri duyguları ifade etmektedir. İşinden memnun olmayan birey, ayrılmayı, işine kayıtsız kalmayı düşünür, geleceğe umutla bakamaz. İşteki doyumsuzluk bireyin sosyal, bedensel ve ruhsal uyumunu bozar (Izgar, 2008: 320). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş tatmini çalışanların zihinsel algılarından ziyade duygusal algıları ile yakından ilişkilidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125; Timuroğlu ve İşcan, 2008: 246; Karataş ve Güleş, 2010: 74). Eğinli (2009: 37) tarafından yapılan tanıma göre iş tatmini çalışanların yaptıkları işten duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olmakla beraber kişinin koşullara göre geliştirdiği pozitif tutumdur.

İş tatmini çalışanların istekleri ile işin özelliklerinin uyum göstermesi sonucu işlerinden hoşnut olma durumlarını ifade etmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 508). İş yaşamında iş tatmininin bu kadar önemli bir hale gelmesi ve iş tatmininin çalışanların birçok özelliğini etkileyen bir unsur olması (iş verimliliği, performans, motivasyon, işe devamsızlık vb.) son yüzyıl içerisinde iş tatmini ve iş performansı üzerine yapılan araştırmaların artmasına neden olmuştur (Özcan, 2011: 112; Gürbüz, 2011: 402; Özdemir, 2008: 77). Bu alanda en fazla araştırma yapılan ölkelerin başında da Amerika

Birleşik Devletleri ve İngiltere'nin geldiği belirtilmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 110).

İş tatmini, örgütlerin ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirecek biçimde bir iş ortamı oluşturmak, böylece personelde çalışmaya istek uyandırarak harekete geçmesini sağlamaktır. Örgütlerde çalışanların sergiledikleri performans, örgütsel amaçlara ulaşılmasında önemlidir. Bireyin performansının derecesi yapmış olduğu iş, yeteneği ve motivasyonu ile bağlantılıdır (Aydoğmuş, 2011: 45). Örgütlerde yöneticilerin çalışan personelin iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemeleri ve örgütün hedeflerine bu doğrultuda yön vermeleri oldukça önemlidir. Böylece çalışanların iş tatmin düzeylerinin artması ve personelin huzurlu bir ortamda çalışması mümkün olacaktır (Kaya, 2007: 356). Yelboğa (2007: 1) tarafından yapılan tanıma göre ise iş tatmini çalışanın işini yaptığından dolayı hissettiği manevi hazdır. Bu nedenle iş tatmini işin özellikleri ve çalışanın beklentileri ekseninde şekillenmektedir.

Bireyin çalıştığı iş yerinden beklentileri ile işyerinin sundukları arasındaki uyum durumunda iş tatmininden, eğer beklentilerle yaşananlar arasında uyum yoksa iş tatminsizliğinden söz edilir (Demir, 2007: 98). İş tatmininde, ekonomik veya fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin anlayışına ek olarak psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur. Bu nedenle örgütler, personel tatmininin önemini kavramalı, gereken şartları yerine getirmelidirler (Şahin, 2007: 43).

3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Örgütlerde verimliliğin artırılması sadece çalışanların sadece fiziksel olarak işgören olmalarından ziyade, aynı zamanda çalışanların duyguları, fikirleri, inançları, yetenekleri, bilgi ve becerileriyle de yakından ilişkilidir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri iş başarılarını yükseltmekte, çalışanların hem özel hayatlarındaki mutluluğu hem de toplumsal huzuru arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanların sahip oldukları iş tatmini, sadece akademik alanda değil, aynı zamanda iş hayatında örgütler tarafından da önemli bir konu haline gelmiştir (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 305).

İş, kişilerin yeteneklerini kullanarak elde ettikleri ürünlerden kaynaklanan doyuma yol açmakla birlikte, iş tatmini her durumda çalışanların duygularını yansıtmaktadır (Şahin, 2013: 144). İnsan yaşamının önemli bir bölümü, kendi hedeflerine uyumlu bir iş sahibi olma ve sonrasında da sahip olduğu işinde kendisine ve çevresine karşı sorumluluklarını yerine getirme gayretiyle geçmektedir. Bununla birlikte insanlar günlerinin önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, hatta özel yaşantısından daha fazla zamanını işine ayırmak durumunda kalmaktadır. Çalışanlar sahip oldukları işe olan bağımlılıklarından dolayı, işinde sahip olduğu psikolojiyi aile yaşantısına da taşımaktadır. Bu nedenle iş tatmini kişinin hayatında sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da önemli bir role sahiptir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 191). Örgütlerin de belirlenen amaçlara ulaşmalarında, personelin iş tatmininin sağlanması çok büyük öneme sahiptir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 191; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 140). İşletmelerin istedikleri noktaya ulaşabilmeleri için çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek seviyelerde tutmaları gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Çalışanlar işleri, kariyerleri ve organizasyonları hakkında birçok tutum veya bakış açısına sahiptirler. En ehemmiyetli çalışan davranışı olarak görülen iş tatmini literatürde uzun yıllardır önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir (Saari ve Judge, 2004: 395-396). Tüzün'e göre iş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir kavramdır. Bunlardan birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. Çalışanlar işleri ile ilgili beklentilerinin karşılanma düzeyince mutlu olmaktadır. Çünkü yapılan iş kişilerin hem ekonomik hem de psikolojik bakımdan yaşamlarını etkilemektedir. İş tatminini önemli kılan ikinci özellikse, yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının, işletmenin performansı ve verimliliği üzerinde mühim etkisinin olmasıdır (Tüzün, 2013: 4-5). Örgütlerinde çalışanların iş tatminlerini sürekli olarak yüksek tutmaya çalışmaları, hem çalışan hem de örgüt açısından önemli bir durumdur. Bu nedenle örgütlerin iş tatminine belirli aralıklarla değil, her zaman önem vermeleri gerekmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini gerek bireysel gerekse de örgütsel performans üzerinde etkili olan bir kavramdır (Yeşil ve Dereli, 2012: 106). İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmakla beraber (Keser, 2006: 75), bu faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Zaten literatürde de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde sıklıkla durulmaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel olarak iş tatminini etkileyen unsurların başında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, kişilik, işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma ortamı, iletişim, güvenlik, kararlara katılma, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları gelmektedir (Sönmez, 2014: 38; Pınar vd., 2008: 151). Literatürde yer alan bu bilgilerde de görüldüğü üzere iş tatmini birçok unsurdan etkilenebilmektedir (Yücel, 2012: 3).

3.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

İş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için personelin bireysel amaçları örgüt tarafından iyi bilinmelidir. İşletmedeki örgütsel hedeflerle çalışanların kişisel amaçlarının uyumlu hale getirilmesi başarılmalıdır. Bunun sağlanması da ancak çalışan personelin bireysel arzularının göz önüne alınmasıyla mümkündür. Personelin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile ilişkilidir (Şahin, 2007: 47). Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri gibi unsurlar iş tatminini etkileyen bireysel unsurların başında gelmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada ise, iş tatminini kişisel özelliklerin etkilemediğini tespit eden araştırma bulguları da mevcuttur (Adams ve Bond, 2000: 536).

3.3.1.1. Cinsiyet Ve Medeni Durum

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Yelboğa, cinsiyet iş tatminini etkileyebilen demografik ve bireysel özelliklerden birisidir demektedir (Yelboğa, 2007: 2). İşcan ve Sayın tarafından yapılan araştırmada, bayan çalışanların beşeri iş tatmini erkeklere oranla daha fazla bulunmuştur

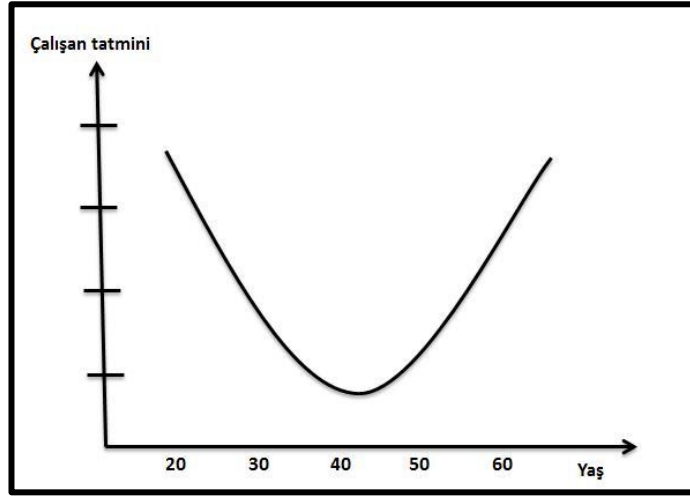
(İşcan ve Sayın, 2010: 211). İzgar'ın okul yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, iş doyumunu cinsiyetlere göre farklılık göstermiştir (İzgar, 2008: 317). Diğer taraftan Beden Eğitimi öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırma, iş doyumlarının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur (Türkçapar, 2012: 338). Bunun yanında çalışanların kadın veya erkek bir yönetici tarafından idare edilmelerinin çalışanlarda iş tatminini etkilediğini ifade eden çalışmalar da mevcuttur. Nitekim yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin, erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan personelden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu vd., 2003: 125). Kadın veya erkek çalışanların işlerinden beklentilerinin farklı olduğunu doğru kabul etmek, cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki kurmaktan daha sağlıklı olacaktır (Sönmez, 2014: 39; Tüzün, 2013: 15). Çünkü çalışanların beklentilerinin iş tatminleri üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 50).

Medeni duruma göre iş tatmini değişkeninde farklı araştırmacılar farklı sonuçlar elde etmiştir. Çetiner tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, medeni durumu evli olan çalışanların genel iş tatmini puanları bekar çalışanların genel iş tatmini puanlarından yüksek bulunmuştur. Evli olan grubun anlamlı düzeyde farklılık oluşturması, evlendikten sonra bireyin sorumluluğunun artması, mesleğinde ileriye dönük beklentilerinin olması ve kişinin olgunlaşması ile açıklanmıştır (Çetiner, 2014: 82-110, Kaya, 2007: 364-365). Bir başka araştırma sonucuna göre ise, işgörenlerin medeni durumlarının ücret tatminlerini ve iş gören performanslarına göre farklılaştığı ancak medeni durumun iş tatmininde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 148). Bazı çalışmacılara göre de medeni durum ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı savunulmuştur. (Barutcu ve Ağca, 2012: 223, Keklik ve Us, 2013: 152)

3.3.1.2. Yaş

Çalışanların yaşlarının iş tatminlerini etkileyen bir unsur olduğu bilinmektedir (Barutcu ve Ağca, 2012: 219; Yelboğa, 2007: 2). Buna karşılık literatürde yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulgularının çelişkili sonuçlar ortaya

koyduğu görülmüştür. Bazı çalışmalarda işçilerin yaşlarının artmasına paralel olarak iş tatminlerinin de artış gösterdiği, buna karşılık çeşitli çalışmalarda da yaş arttıkça iş tatmininde azalma meydana geldiği belirtilmiştir (Sönmez, 2014: 40). Öğretmenlerle yapılan bir çalışmada, yaşlarına göre iş doyum seviyeleri ile ilgili olarak, kullanılan ölçeğin hem bütününde, hem alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Şahin, 2013: 155). Literatürde yer alan diğer çalışmalarda da yaş ile iş tatmini arasında ters U ilişkisi olduğu belirtilmiş, buna göre çalışanların yaşları arttıkça iş tatminlerinde doğrusal yönde bir azalma meydana geldiği belirtilmiş, ancak iş yaşamının sonlarına doğru iş tatmininde tekrar artış yaşandığı belirtilmiştir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ters U ilişkisi Şekil 3.1’de gösterilmiştir (Keser, 2006: 106).



Şekil 3.1. Yaş İle İş Tatmini Arasındaki Ters U İlişkisi (Keser, 2006: 106)

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, mesleğinde yolun başında olan gençlerin (18-25 yaş), amirlerle ilişkiler, terfiler, çalışma koşulları gibi açılardan, daha ileri yaşlarda olanlara göre daha olumlu algılamalara sahip oldukları görülmektedir. Özellikle genç çalışanların işletmelerden beklentilerinin daha düşük olması ya da olaylara daha pozitif bakmalarının iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Pınar vd., 2008: 164).

3.3.1.3. Eğitim Durumu

İnsanların eğitim seviyelerine bağlı olarak ilgi ve yetenekleri, beklentileri ve dünyaya bakış açıları değişmektedir. Buna paralel olarak iş yaşamındaki beklentileri de artmaktadır. Bu unsurların iş tatminine, olumlu mu olumsuz mu yansıdığı tartışmalı olsa da etkilemesi muhtemel bir sonuçtur (Sönmez, 2014: 40-41). Yapılan çeşitli çalışmalarda da iş tatmininin çalışanların eğitim durumlarına göre değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir (Barutcu ve Ağca, 2012: 219; Yelboğa, 2007: 2). Başka bir araştırmada da benzer şekilde, çalışanların iş tatmini boyutlarını algılamalarında eğitimlerine göre anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Buna göre, lise mezunu olanların iş tatminine ait tüm boyutları, ilkokul mezunu olanlara nazaran daha olumsuz algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ek olarak, lise mezunlarının terfiler, amirlerle ilişkiler, işin kendisi ve çalışma şartları konusundaki algılarının da ortaokul mezunlarına oranla önemli ölçüde olumsuz olduğu neticesi elde edilmiştir (Pınar vd., 2008: 161). Çalışanların eğitim seviyelerine uygun birimlerde değerlendirilmediklerinde mutsuz oldukları ve iş doyumlarının azaldığı söylenebilir. Ayrıca, almış olduğu eğitimden ve yeteneklerinden fazlasının istenildiği pozisyonlarda çalışan personellerde görülmesi ihtimal dahilinde olan stres iş tatminini negatif etkileyebilir (Eğimli, 2009: 40). Keser çalışmasında, eğitim düzeyi yüksek olan işgücünün, eğitim düzeyi düşük olan gruba göre daha düşük iş doyumuna sahip olduğu sonucuna varmıştır. Eğitim düzeyi düşük olan işgücünün elindeki işi kaybetmeme gayreti içinde olması ve işinde ilerleme beklentisinin olmaması bu durumu açıklayabileceği düşünülebilir (Keser, 2005: 87).

3.3.1.4. Kişilik

Kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişki birçok araştırmacının dikkatini çekmiş olup, literatürde kişiliğin iş tatmini üzerine etkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Judge vd., 2002: 530). Kişilik, insanların doğuştan getirdikleri bazı özelliklerle yaşamı boyunca kazandığı tecrübelerden oluşmakla beraber (Eğimli, 2009: 38), iş tatmini ile çalışanların kişilik özellikleri arasında da ilişki bulunmaktadır. Örneğin, sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler, diğer çalışanlara göre daha yüksek iş

tatminsizliği yaşamaktadırlar. Çünkü bu yapıya sahip olan çalışanlar, başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır, yaşama bakış açıları da olumsuzdur (Aydoğmuş, 2011: 52).

İş tatminini etkileyen kişilik özellikleri genellikle insanların sahip oldukları değer yargıları, inançları ve kişisel beklentileri ile ilgilidir. Bu durum farklı kişilik özelliklerine sahip olan insanların iş tatmin düzeylerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Özcan, 2011: 113).

3.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş tatminlerini, işgörenler açısından olumlu veya olumsuz yönde etkileyen birçok faktörün örgütsel faktörler olduğu bilinmektedir. Çalışanların günlük yaşamının büyük kısmını harcadığı iş ortamı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ödüllendirme, terfi imkanları, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları ile ücret koşulları gibi değişkenlerin iş doyumu konusunda önemli olduğu ortadadır. Bu nedenle örgütler en üst düzeyde verimlilik elde etmek için çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak işyerindeki örgütsel etmenleri bilimsel esaslara göre tespit edip düzenleme yapmak durumundadırlar (Sönmez, 2014: 43). İş tatminine etki eden örgütsel faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

3.3.2.1. İşin Kendisi

Çalışanların iş tatminlerini etkileyen en önemli unsurlardan birisi işin özelliğidir (Keser, 2006: 80). Çünkü çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasında şüphesiz çalıştıkları işin sahip olduğu nitelik ve özelliklerin uyumunun önemli bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle çalışanlar açısından yaptıkları işin kendilerine uygun olması, diğer bir ifade ile çalışan ile yaptığı iş arasında uyum olması çalışanların işlerini daha fazla severek yapmalarına katkı sağlamanın yanında, çalışan gücünün etkili bir biçimde kullanılmasına da katkı sağlamaktadır (Tutar, 2010: 186).

Çalışanların mevcut işlerinde iş güvencesinden yoksun olmaları işyerindeki sosyal ilişkilerini, verimliliğini, yönetimle olan bağlarını olumsuz etkileyerek çalışma

yaşamındaki kaliteye engel teşkil etmektedir. Bu kapsamda sosyal güvencesiz bir iş yerinde çalışan işçilerin iş tatminlerinin olumsuz yönde olması beklenen bir sonuçtur (Demirbilek ve Türkan, 2008: 54). İşin kendisinden kaynaklanan ve iş tatminini etkileyen diğer bir unsur ise işin sıkıcı, stresli veya gerginlik yaratıcı olmasıdır. Genellikle söz konusu özelliklere sahip olan işlerde çalışanların iş tatmin düzeyleri düşük olabilmektedir (Duyan, 2007: 26). Bunun yanında çalışan için işin zevkli olması ve çalıştığı yerde işi ile ilgili kararları özgürce verebilmeleri de iş tatmini üzerinde etkili olan unsurlardır (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 111).

Personellerin yapmış oldukları işe bağlı olarak bazı beklentileri bulunmaktadır. İşgörenler genellikle iş yerinden empati kurulmasını isterler. Eğer çalışanların yapmış oldukları işe ait beklentileri karşılanmıyorsa hoşnutsuzluk ve memnuniyetsizlik meydana gelecektir. Yapılan çalışmalarda da yaptığı işe ait beklentilerinin karşılanmamasının çalışanlarda iş tatminini azalttığı belirtilmiştir (Türkçapar, 2012: 332-333).

Özcan'a (2011: 114) göre, işin genel görünümü ve zorluk derecesi gibi yapılan işe ait özellikler iş tatminini etkilemektedir. İşin genel görünümünün sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda toplum tarafından nasıl görüldüğü de önemlidir. İşin ilginç olması, çalışanlara sorumluluk vermesi, bunun yanında çalışanın kendini geliştirme ve yeni şeyler öğrenmelerine imkan tanınması da iş tatminini etkileyen unsurların içerisinde yer almaktadır. Bakan ve Büyükmeşe'ye (2004: 35) göre, çalışanların yaptıkları işe sürekli devam edebilmeleri konusunda güvende hissetmeleri, işten atılma korkularının olmaması gibi unsurlarda çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir.

Çalışanların işin özelliklerine bağlı olarak çalıştıkları işi sevmeleri iş tatminini etkilemektedir. Bu kapsamda çalışanların işlerini sevmeleri, işleri ile özdeşleşmeleri, yaptıkları işin kendileri için zevkli ve anlamlı yönleri bulunması örgütlerde iş tatmini için önemli bir hale gelmektedir. Ayrıca çalışanların işleri üzerinde karar verebilme yetkisine sahip olmaları, üretim süreçlerinde çalışanın kendi düşüncelerine değer verildiğini düşünmesi, özerkliğin yüksek olduğu ortamlarda çalışanın işe tam manasıyla dahil olması da iş tatmin düzeylerini etkileyen diğer unsurlardır (Keser, 2006: 82).

3.3.2.2. Ücret

İşçilere ödenen ücret, iş tatminini etkileyen en somut ve önemli faktörlerden birisidir (Özkul, 2002: 369; İmamoğlu vd., 2004: 167; Örücu vd., 2006: 41; Keser, 2006:9). Çünkü ücret çalışanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan önemli bir araçtır (Keser, 2006: 78). Genellikle araştırma bulgularına göre çalışanlarda ücret tatmini ile iş tatmini arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlara verilen ücretin tutarı veya ödenme biçimi çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 127-146). Yapılan çeşitli araştırmalarda da ücretin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 52). Ayrıca maddi anlamda tatmin olan çalışanlar örgüt içinde olumlu bir hava oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 630).

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirli bir ücret yönetimi ile yükseltilebilmesi için bazı örgütlerin performansa dayalı ücret verme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırmada, şirketler çalışanların performans düzeyleri ve ücret yönetimleri arasında ilişki kurmaktan kaçınmakla beraber, şirketlerin %43-46’sının performansa dayalı ücret politikası izledikleri belirtilmiştir. Ücret yönetimini, performans yönetiminin aracı görmenin yanlışlığı kadar, iki kavramı birbirinden bağımsız düşünmek de yanlıştır (Öztürk, 2009: 117).

Bozkurt ve Bozkurt’a (2008: 5-6) göre örgütlerde çalışan için önemli bir tatmin aracı olan ama bir maliyet unsuru olarak görülen ücretin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olup olmaması iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar yaptıkları iş ile aldığı ücreti doğru orantılı buluyorlarsa, tatmin duyguları yükselmektedir. Ayrıca çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslama yoluna gidebilmektedir. Söz konusu kıyaslama sonucunun çalışan lehine olumlu olması, iş tatminini de artıran faktörlerden sayılabilir. İmamoğlu ve diğerlerine göre çalışanların ücretlerinin iş tatminlerini arttırabilecek düzeyde olması için ücret politikalarının belirlenmesinde mutlaka bireyin yeteneklerinin ve ülkenin ekonomik yapısının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İş görenin aldığı ücretin, muadil çalışanlarla

kıyaslandığında dengeli olması, yüksek olmasından daha fazla tercih edilmelidir (İmamoğlu vd., 2004: 170).

Ücretler konusundaki en önemli sorunların başında çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliği gelmektedir. Aynı işi yapmalarına ve aynı statüye sahip olmalarına rağmen personeller arasındaki ücret farklılıkları, personelin adaletsizlik olduğu inancına kapılmasına ve bunun sonucunda da tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarında iş tatminini sağlamalarında, adil ücretlendirmeler yapmaları oldukça önemlidir (Şahin, 2007: 51). Ayrıca maddi ödül gibi unsurların da çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceğini belirten araştırma bulguları mevcuttur (Gürbüz vd., 2010: 130).

3.3.2.3. Kariyer ve Terfi Olanakları

Kariyer kavramı, anlam olarak sürekli ilerlemeyi ifade etmektedir. Günümüzde çalışanların işlerinde kariyer yapabilme ve yükselme olanaklarının bulunması, çalışanlar açısından ücretten daha önemli hale gelmiştir. Bu durum çalışanların bir işe girerken söz konusu işin kendisine çizebileceği kariyer imkânını değerlendirmelerine neden olmuştur. Hatta birçok çalışan için başka bir işe geçmekte ücret artışı değil, ilerleyebilme ihtimali daha önemli bir hal almıştır. Çalıştığı yerde kariyer yapma olasılığı düşük olan çalışanlar mümkün olduğu kadar başka işlere veya işyerlerine yönelmektedirler. Bu nedenle örgütlerde kariyer yapma olanakları iş tatminini etkileyen bir hale gelmiştir. Örgütlerin de çalışanlarına uygun terfi olanakları sağlamaları, kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttırılmasına yardımcı olacaktır (Keser, 2006: 89; Uyargil, 2008: 8).

Terfi olanaklarının da iş tatmini üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir (Tüzün, 2013: 13). Özellikle örgütlerde çalışanlar arasında terfilerin adil yapılması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Sönmez, 2014: 47). Çalışanlarda terfi etme imkânının iş tatminini olumlu yönde etkilemesinin temelinde terfilere paralel olarak ücretlerinde de artış olma durumudur. Yapılan araştırmalarda da terfi etme yeterliliği ve potansiyeli olan çalışanların maaşlarındaki iyileşmeyi takiben iş tatminlerinin artacağı, bu

kapsamda terfi olanaklarının iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan bir unsur olduğu belirtilmiştir (Pınar vd., 2008: 163; Özcan, 2011: 115).

Çalışan bireylerin işlerinde başarılı oldukları zaman yükselme beklentisi içine girmeleri beklenen bir sonuçtur. İşletmelerde kariyer yollarının belirgin ve açık olması ve hakkaniyetli bir terfi sisteminin varlığı çalışma ortamının havasını olumlu yönde etkileyecektir. Terfi etme imkânına kavuşan çalışanların örgüt bağlılıkları ve iş yapma istekleri artarken, kariyer olanaklarının açıkça belirlenmediği ve adil bir yükselme düzeninin olmadığı işletmelerde çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkması şaşırtmamalıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6). İşyerinde belirli bir zaman diliminde emek vermiş kişiler için ilerlemek ihtiyaç halini almaktadır. Terfiler bireylerin kendilerini geliştirmeleri açısından geçmişteki başarıların ödülü veya uyaran vazifesi görür. Bu nedenle örgütlerde çalışanların terfi edilmesinde adil bir anlayış ve tutum sergilenmesi oldukça önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

3.3.2.4. Çalışma Ortamı ve Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı içerisinde iş yerinin temizliği (Genç ve Demirdöğen, 2000: 105), ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, nem, çalışma saatleri, gürültü, çalışma araçlarının yeterliliği gibi çeşitli unsurlar iş tatminini etkilemektedir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, performansı artmasına ve dolayısı ile iş tatmin düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Tüzün, 2013: 10). Hem kişisel rahatlık hem de işin yapılabilmesi için çalışma koşulları önem taşımaktadır. Örnek verecek olursak, iş yerindeki kötü aydınlatma, yetersiz ısıtma veya gürültülü ortam çalışanların iş tatminlerinin düşmesine neden olabilir. Çalışanlar için rahat bir ortamda iş yapabilmek önemlidir (Erdil vd., 2004: 19). İşletmelerde emek faktörünün israfını önlemek amacıyla yapılan işin çalışana uyumlandırılması, iş görenin etkili çalışmasına imkan vererek zaman ve enerji kaybına neden olabilecek etmenleri en aza indirir. (Tutar, 2010: 187). Çalışanlarda stres düzeyinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği (Bratt vd., 2000: 307) göz önünde bulundurulduğu zaman da çalışma ortamında stres artmasına neden olan unsurların fazla olmasının iş görenlerin iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir.

Keser'e (2006) göre; iş yapılan yerdeki aşırı ısı düşüklüğü veya fazlalığı çalışmaları kötü etkiler. Risklerin fazla olması ve bu ortamda çalışmak iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle maden ocaklarında, petrol ve kimya işletmelerinde veya yanıcı maddelerin bulunduğu ortamlar çalışanların sürekli risk altında yaşamalarına neden olmaktadır. Çalışanların işyeri ortamındaki risk algılarının artması stres düzeylerinin de artmasına neden olurken, iş tatmin düzeylerinin düşmesine sebebiyet vermektedir (Keser, 2006: 86).

3.3.2.5. İletişim

Doğa kadar eski bir geçmişe sahip olan iletişim kavramı, insanın kendine has toplumsallaşmasının bir tezahürüdür. İnsan çevresindeki her şey ile özellikle insanla iletişim kuramadığında kendisini pasif, endişeli, kötü hisseder (Güney, 2012: 196-197). Literatürde örgüt içi iletişim ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde olumlu yönde etkileyen bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütlerde üretim ile insan faktörleri arasında eşgüdüm sağlayacak temel araç iletişimdir. Yüksel tarafından yapılan araştırmada da iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış, ayrıca iletişimin iş tatminini etkileyen bir unsur olduğu görülmüştür (Yüksel, 2005: 292-303). Yönetim, çalışanlar arası iletişim problemlerinin çözümünde atılacak yanlış bir adım sorunları derinleştirebileceğinden hassas davranmalıdır. İş tatminleri üzerinde örgüt içi iletişimin sorun teşkil etmemesi için örgüt yönetimlerin iletişim sorunlarına karşı tedbirler almaları gerektiği vurgulanmıştır (Örücü ve Esenkal, 2005: 150). İşletmelerde kurulacak sağlıklı bir iletişim ağı, belirsizlikleri ortadan kaldıracak, görevlerin daha iyi anlaşılmasına katkı verecek ve böylece çalışanların tatminine pozitif katkı yapacaktır (Demir, 2007: 147).

Örgütsel veya bireysel bazda her faaliyetin temelini oluşturan iletişimle ilgili bir sistemin bulunmaması, çalışanların işlerinin büyük bir bölümünü birbirlerinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştirerek çalışmalarına neden olmaktadır. Bu durum hem örgütsel amaçlara ulaşmayı zor hale getirirken hem de daha uzun zaman ve daha çok emek harcamayı gerektirmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde iletişim bağlarında kopukluk olması çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebepten

dolayı işletmelerin, çalışanlarının bireysel özelliklerini de dikkate alarak örgüt içi iyi bir iletişim ağı geliştirmeleri, iş görenlerin tatminleri açısından oldukça önemlidir (Eroğlu, 2011: 122-135). Karcıoğlu ve diğerleri (2009: 59) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgütsel iletişim düzeyine göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda örgütsel iletişim düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgütsel iletişim düzeyi düşük olan örgüt çalışanlarından daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

3.3.2.6. Kararlara Katılma

Örgüt içerisinde alınan kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine tüm personelin her zaman kararlara katıldığı örgütlerin yapıları daha sağlıklı işleyecektir. Bunun yanında katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi bazı özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Söz konusu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün amaçlarına daha iyi ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Şahin, 2007: 16). Yapılan araştırmalarda da karar verme mekanizmalarında yer alan çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgütlerde karar verme mekanizmaları içerisinde yer almayan bireylerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 111).

3.3.2.7. Yönetim Tarzı

Çalışanlarını belirlediği hedefe doğru götürmek amacıyla onları etkileyen ve yönlendiren lider, iş tatminine büyük önem vermek zorundadır. Yönetici, iş koşullarını hem iyileştirici hem de geliştirici adımlar atmalıdır. Astları ile iletişimi, planlama ve kontrol gibi fonksiyonları uygulama şekli, geleceğe yönelik amaçları belirleme kriterleri yöneticinin etkinliğini belirlemekle birlikte iş tatminine etki yapmaktadır (Demir, 2007: 141).

Yönetim tarzı, çalışanların iş tatmini üzerinde belirleyici bir unsurdur. Örgüt içerisindeki çalışma aşamalarında çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve işiyle alakalı bilgi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde

tatminsizlik duygularına neden olabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Bunun yanında çalışanlara adil şartlarda davranmayan, örgütsel adalet düzeyi düşük olan örgütlerde söz konusu durumların iş tatminini olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir (Keklik ve Us, 2013: 143). Ayrıca ast-üst ilişkilerinde yöneticilerin çalışanlara eşitlik ve hakkaniyet ilkesine bağlı olarak davranmaları veya bunun tam tersi bir tutum sergilemeleri de çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Eğinli, 2009: 42).

3.3.2.8. Çalışma Arkadaşları

Tek başına çalışma, çalışanların sosyal açıdan yalnız olmalarına neden olmaktadır. Bu durum yalnız çalışanların iş tatminlerinin düşük olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmakta ve işi bırakma eğilimlerinin arttığı belirtilmektedir. Çalışma arkadaşlarının benzer değer ve tutumlara sahip olmaları daha fazla iş tatmini kaynağı olmaktadır. Çevresinde sürekli olarak aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşam içindeki tartışmaları azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramı doğurmaktadır. Diğer bir ifade ile grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır (Tüzün, 2013: 12).

Takım çalışmasının önemli bir yere sahip olduğu örgütlerde sosyal ilişkilerin önemi oldukça yüksektir. Çünkü yapılan çalışmalar, örgütlerde çalışanların karşılıklı iletişimlerinden doğan yakın bağlar ve bireylerin sosyal ağlarının iş tatminini etkilediği belirtilmiştir. Ekiplerin başarısında üyelerinin birbiri ile olan uyumları yatmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimlerinin çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına destek olmak gayesiyle, çalışanlar arası ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulamadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4-5; Özdemir, 2008: 89). Ayrıca iş yerinde çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin güçlü olmasının çalışanlarda gerilimleri azaltmaya katkı sağladığı, buna ek olarak karşılaştıkları olumsuzluklara karşı daha dirençli olmalarına katkı sağladığı bilinmektedir (Tutar, 2010: 188).

Özcan'a (2011: 115-116) göre, örgütlerde çalışanlar arasında ilişkileri düzenleyen ve örgütsel işleyişi kontrol eden bir mekanizma bulunmaktadır. Örgüt kültürü içerisindeki söz konusu mekanizma çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Burada örgütlerdeki iletişim mekanizması içerisindeki ilişkiler ile kastedilen çalışanların birbirlerine bilgi vermeleri, talimatları birbirlerine aktarmaları, sistemli raporların çıkarılması, iş arkadaşları ile duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıdır. Bunun yanında yapılan çalışmalarda örgütlerin sahip oldukları haberleşme ağlarının da çalışanların memnuniyetlerini etkileyen bir unsur olduğu belirtilmektedir. Barutcu ve Ağca (2012: 219) tarafından yapılan araştırmada da çalışanlar arasındaki ilişkilerin iş tatminini etkileyen örgütsel unsurların içerisinde yer aldığı belirtilmiştir.

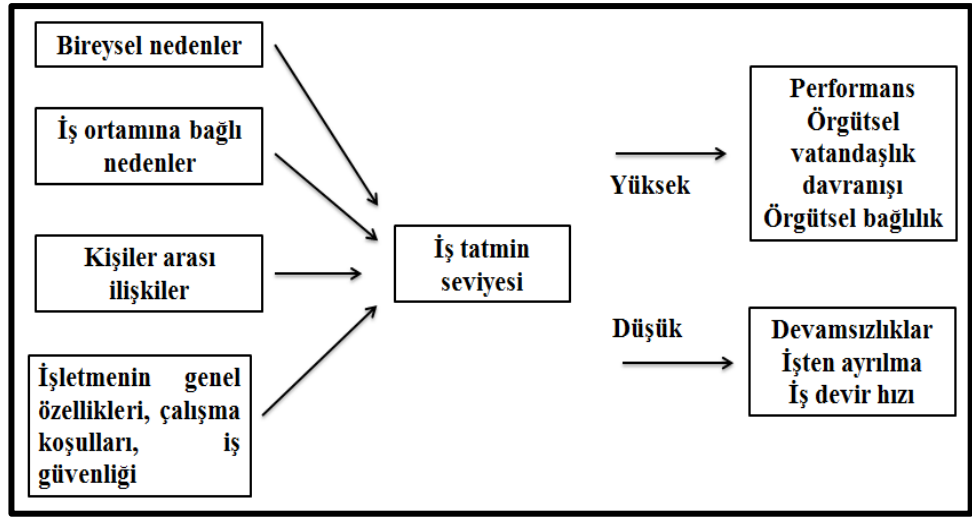
Çekmecelioğlu'na (2005: 37) göre, iş tatminini pozitif yönde etkileyen önemli değişkenlerin başında çalışanlar arasındaki ekip ruhu gelmektedir. Bir işletmede çalışanların birbirlerinin fikirlerini desteklemeleri, amaca ve birbirlerine bağlı olmaları, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi, yaptıkları işi cezbedici bulmaları iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Keser'e (2006: 91) göre çalışanların iş ortamında ve çalışma hayatı dışında aynı dili konuşmaları, aynı şeylerle gülüp ağlayabilmeleri, benzer düşünce yapılarına sahip olmaları iş yerinde rahat olmalarına ve iş tatminlerinin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

3.3.2.9. Takdir Edilme

Takdir edilmenin iş tatmin düzeyi üzerine etkilerini inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Yüksel, 2002: 67-72). Yerinde ve zamanında takdir edilen, çalışmaktan dolayı takdir gören çalışanların iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Çünkü takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları işletmeler arasında veya aynı işletmenin içerisindeki farklı konumdan diğer konuma değişiklikler gösterebilir (Erdil vd., 2004: 21). Ödül vermenin de bir takdir edilme anlayışı olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman (Timuroğlu ve İşcan, 2008: 245; İşcan ve Sayın, 2010: 198), çalışanlara uygulanacak ödül düzenlemeleri ve başarılarının memnuniyetle izlendiğinin hissettirilmesi iş tatminini arttıracak bir unsur olduğu düşünülebilir.

3.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini çalışanların özel hayatlarından, çalışma ortamına kadar tüm yaşamsal alanlarında etkilidir. İş tatmini sağlanmış olan çalışanlar hem özel yaşamlarında hem iş hayatlarında daha başarılı olacaktır. Örgütsel açıdan ele alındığı zaman da personelinin iş tatminini sağlamış olan örgütlerin amaçlarına daha kolay ulaşabilecekleri söylenebilir (Şahin, 2007: 44-45). Yapılan çeşitli araştırmalarda da örgütlerin amaçlarına ancak iş motivasyonu ve tatmini yüksek olan çalışanlar sayesinde ulaşabilecekleri belirtilmiştir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 189). Şekil 3.2’de iş tatmini yaratan faktörler ile iş tatmin seviyesinin çalışanlar üzerindeki etkileri gösterilmiştir (Özcan, 2011: 124).



Şekil 3.2. İş Tatmini Yaratan Faktörler İle İş Tatmin Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri (Özcan, 2011: 124)

Çalışanların işlerinden memnun olmalarının, işlerine karşı iyi tutumlar geliştirmelerinin, işyerinde iyi performans sergilemelerinin iş tatmininde önemli bir unsur olduğu bilinmektedir (Toker, 2007: 92; Aşık, 2010: 46; Kitapçı vd., 2013: 53). Nitekim literatürde yer alan araştırmalarda iş tatmini ile çalışma ortamında sergilenen performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Judge vd., 2001: 376). Özellikle çalışanların duygusal açıdan sağlam olmalarında iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, duygusal tükenmişlik artmışsa tatmin seviyelerinin azaldığı görülmüştür (Üngüren vd., 2010: 2931). Çünkü iş tatmin düzeyi ile çalışanların psikolojik yapıları

arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta ve iş tatmini çalışanların psikolojik özelliklerini etkilemektedir (Faragher vd, 2005: 105). Bunun yanı sıra, çalışanların yaptıkları güzel işleri örgüt içinde duyurmanın ve dolayısıyla takdir etmenin, bu başarıları hem maddi olarak hem de manevi açıdan ödüllendirmenin, onların iş doyumunu ve duygusal bağlılıklarını yükseltmede olumlu sonuçlar vereceği söylemek yanlış olmaz (Tolay vd., 2012: 461).

Aydoğmuş'a (2011: 47) göre, çalışanlarda iş tatmininin artması çalışanların örgüte bağlılıklarının yükselmesine, devamsızlıklarının azalmasına, daha verimli çalışmalarına, daha yüksek performans göstermelerine ve iş gücü devir oranlarının düşmesine neden olmaktadır. Karataş ve Güleş (2010: 78) tarafından yapılan araştırmada da iş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Yücel'e (2012: 2) göre, örgüt personelinin iş tatmini sağlanamazsa, söz konusu örgütlerde işgücü devir oranı yüksek olacak ve bu organizasyonların sürekliliği güçleşecektir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, bireysel olarak mutlu olmaları sonucunda bu onların aile ve iş hayatlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığı temin edilecek, işgücü devir oranları ve devamsızlıklar azalacak ve kişinin iş ile uyumu çerçevesinde verimlilik sağlanacaktır. Bunun yanında yapılan araştırmalarda iş tatmininin çalışanların yaşam tatminleri üzerinde de etki yarattığı belirtilmiştir (Aşan ve Erenler, 2008: 203).

3.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Çalışanlarda iş tatmininin olmadığı durumlarda iş gücü devir hızı yükselmekte, devamsızlık artmakta, stres yükselmekte, artan stres düzeyine bağlı olarak çeşitli zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, bunların neticesinde, performans ve verim düzeyi düşmektedir, örgütsel bağlılık azalmaktadır (Aydoğmuş, 2011: 47). Bunlara paralel olarak çalışanlarda iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı bazı sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İşe devamsızlıkların fazlaşması,
- İş gücü devir hızının artması (Özcan, 2011: 121-122),
- İş sağlığı ve işçi güvenliği bakımından bazı sorunların ortaya çıkması,

- Çalışanların örgütü bırakması gibi sebeplerle dolayı üretim vb. maliyetlerinin artması (Yücel, 2012: 3),
- Çalışanların bedensel, zihinsel ve sosyal ahenginin bozulması,
- Çalışanların işe karşı kayıtsız olması veya işlerinden sürekli yakınmaları,
- Çalışanlarda mesleklerinin geleceğine ilişkin karamsarlığın hakim olması (Izgar, 2008: 320),
- Çalışanlar arasında kavgaların görülmesi,
- Çalışanlarda kaygı ve stres düzeyinin artması (Özkaya vd., 2008: 165),
- İşe geç gelme,
- Performans düşüklüğü,
- Sık sık iş değiştirme (Eğinli, 2009: 36),
- Sorumluluk almaktan kaçınma,
- Verimsizliklerin meydana gelmesi (Aşık, 2010:46),
- Yeni çalışanlar için eğitim maliyetlerinin artması,
- Çalışanlar arasındaki işbirliğinin bozulması,
- Çalışanlarda işe karşı yetersizlik duygusunun ortaya çıkması (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 79),
- Çalışanların iş motivasyonlarını tekrar sağlayamamaları (Genç ve Demirdöğen, 2000: 106),
- Çalışanlarda duygusal tükenme düzeyinin artması (Üngüren vd., 2010: 2935).

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları, örgütün hedeflere uzanmasında önemli rol oynamaktadır. Toplumun fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasında, iş doyumu da katkı sağlayan bir unsurdur. Çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmak amacıyla yapılması gereken örgütsel düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir;

- İnsan kaynakları yöneticileri kurumda çalışacak kişiler bulma ve seçme sürecinde iş analizleri ve iş değerlendirmesini etkili bir biçimde kullanmalıdır. Böylece yeni başlayan çalışanların işe uyum süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorunlar önlenir ve iş tatmini artar.

- Örgütler kurumsal kimliklerini açık-seçik bir şekilde ortaya koymalı, vizyonlarını, misyonlarını ve politikalarını belirlemelidir. Çünkü iş tatmininin sağlanmasında şeffaflık oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanlar ortak amaçlara ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği içerisinde koşabilirler.
- Örgüt, çalışanlarına her türlü eğitim olanaklarını sağlamalıdır. Eğitim, örgüt içinde sosyal iletişim ve ilişkilerin gelişmesine, örgütte takım ruhunun oluşmasına ve çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunur, iş doyumu artar.
- Çalışana olağanüstü vakalar dışında çalışkan, başarılı olduğu ve işini sahiplendiği sürece işini kaybetmeyeceği konusunda iş güvencesinin verilmesi neticesinde çalışanın iş doyumu yüksek olacaktır.
- Yükselme ve ödüllendirme için belirlenen kriterler tüm çalışanlara aynı şartlarda uygulanmalıdır. Örgüt içinde çalışanların terfilerinin önü açılmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi canlı tutulmalıdır.
- Çalışanların hak ettikleri ücretleri almaları ve geçim sıkıntısından uzak yaşamaları sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanlara verilecek olan ücretler iş değerlemesine göre hesaplanmalı ve adilane bir biçimde ödenmeli, bu konuda iş barışına özen gösterilmelidir.
- Çalışanlara bireysel kapasitelerini kullanma imkânları sunulmalıdır.
- Belirli periyotlarla çalışanların istek ve beklentileri ile örgütün aksayan yönlerini saptamak amacıyla idarecilerce anketler uygulamalıdır. Bu sayede çalışanların sorunları kısa sürede çözülmesi için gerekli şartlar temin edilir ve iş tatmin düzeyleri artar.
- Örgütlerde katılımcı yönetim davranışları sergilenmeli, çalışanların görüşlerine önem verilmeli ve çalışanların alınacak kararlara dahil olmaları teşvik edilmelidir.
- Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili konularda yetki ve sorumluluk verilmeli, verilecek işlerde onların bilgi, yetenek ve becerileri dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar arasındaki iletişimin her zaman iyi olması sağlanmalıdır. İyi bir iletişim küçük sorunların büyümemesine ve doğal olarak da büyük sorunların ortaya çıkmamasına katkı sağlayacaktır (Aşık, 2010: 46-48).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

Gelişmiş toplumlarda bireyleri zorlayarak iş gördürmenin güçlüğü yanında onları motive ederek bir şeyler üretmek de imkan dahilindedir. Yönetim kabiliyetleri yüksek olan liderler, ikna ve etkileme süreçlerini sıkıntısız geçip insanları kolay etkileyebilen kişilerdir (Güney, 2012: 245). Bir grupta liderin, insanları varılmak istenilen hedefe doğru yönlendirebilmek için onları harekete geçirme ve heyecanlandırma kabiliyeti motivasyon olarak adlandırılmaktadır (Adair, 2004: 167). Bu bölümde, iş motivasyonu kavramı açıklanmaya çalışılmış; özellikleri, önemi, çeşitleri, etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

4.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Köken olarak motivasyon kelimesi Latince de “motus” yani “hareket” kelimesine dayanmaktadır. Kavramsal açıdan motivasyon, insanları belirli bir amaç için harekete geçiren, hareketi istenilen amaca yönlendiren ve bunu sürekli kılan nitelikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle motivasyon başta iş yaşamı olmak üzere hayatın her alanını ilgilendiren bir olgudur (Taşdemir, 2013: 1).

Kelime anlamı olarak motivasyon “bir işi yapabilme isteği” anlamına gelmektedir (Özden, 2008: 99). Örgütlerde de çalışanların motivasyonları örgüt performansı üzerinde etkili bir unsurdur. Çünkü motivasyon bir örgütte çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Bundan dolayı örgütsel davranışa ilişkin araştırmalara sürekli konu olan motivasyonla ilgili olarak günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008: 85-86).

Motivasyon, insanların yaşama arzularını arttıran ve iş yaşamında yüksek düzeyde verim göstermelerini sağlayan unsurların başında gelmektedir. Bu nedenle motivasyonun insanların yaşamında yönlendirici bir güç olduğu söylenebilir. Ancak

insanların belirli bir alanda motive edilebilmeleri için öncelikli olarak bu kişileri güdüleyen unsurların iyi bilinmesi gerekir. Genellikle insanların motivasyonlarını arttıracak olan unsurlar, onların gereksinimleri ve beklentileri ile yakından ilgilidir (Özevren, 2009: 228).

Birçok alanda olduğu gibi çalışma sektöründe de motivasyon oldukça önemlidir. Ancak çalışanların motivasyonlarının yüksek olması için örgütlerin bazı önlemler almaları ve çalışanların motivasyonlarını arttırmaya yönelik bazı uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir. Bunların başında da çalışma ortamının sahip olduğu özellikler gelmektedir. Çünkü örgütlere nitelikli elemanların çekilmesinde, mevcut nitelikli elemanların uzun süre örgütte tutulmasında, bunun yanında çalışan motivasyonunun üst düzeyde olmasında çalışma ortamının büyük bir önemi bulunmaktadır (Özden, 2008: 99). Bu nedenle örgütlerde bireyleri harekete geçirici ve destekleyici yönde güdüleyen davranışların bulunması örgüt performansı açısından önemlidir (Örücü ve Esenkal, 2005: 146).

Motivasyonu insanın içinden gelen güçlü bir istek veya bir şeyi yapma arzusu olarak tanımlamak mümkündür. Motivasyon insanların sadece sosyal ve günlük yaşamlarını değil iş yaşamı gibi birçok alanı etkilemektedir. Dolayısıyla motivasyonun hayatın her alanında insanın karşısına çıktığı söylenebilir. İnsanlar sadece motivasyonları doğrultusunda isteyerek yaptıkları işlerden zevk alırlar ve kendilerini iyi hissederler. Bu durum insanların yaşamlarında daha verimli ve mutlu bir hayata sahip olmalarına katkı sağlar (Recepoğlu, 2013: 576).

Teşvik edilme kişisel bir olgu olduğu için herkesin motivasyon düzeyi birbirinden farklıdır. Bunun yanında motivasyon çok yönlü bir kavram olduğu için hangi unsurların insanların motivasyonlarını daha iyi arttıracaklarını kestirmek oldukça zordur ve insanların yaşamını etkileyen içsel ve dışsal faktörlerle de yakından ilgilidir (Özevren, 2009: 228). Motivasyonu en temel aşamada içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmak yanlış olmaz. Bu iki motivasyon türü aslında birbiri ile bağlantılı ve yakından ilişkili olan kavramlardır. İnsanlar ulaşmak istedikleri amaçları belirledikten sonra iç ve dış etkilerle harekete geçerler. Özellikle kişinin kendisinden kaynaklanan iç

faktörlerin az olması, dış faktörlerin de amaca ulaşmada yetersiz olmasına sebebiyet vermektedir (Özdevecioğlu vd., 2003: 130). İnsan motivasyon sayesinde, bazı amaçlarına ulaşabilmek için harekete geçer. Motivasyonel dürtüler kişiden kişiye farklılık arzedebilir (Akbaba, 2006: 343).

4.2. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ

Motivasyon öncelikle insanda istemek ile başlayan, insanı harekete geçiren, mevcut hareketi devam ettiren, hedefe şartlanmayı sağlayan, insana güçlü olduğunu hissettiren, insanı olumlu yönler yöneltten, başarı kazandıran ve kişiyi yaşama bağlayan bir enerji kaynağıdır. Motivasyonun en temelde iki önemli özelliği vardır (Taşdemir, 2013: 6). Bunlar;

- Motivasyon kişisel bir olay olmakla beraber, bir kişinin motive edilmesinde kullanılan yöntemler başka bir kişiyi motive etmeyebilir.
- Motivasyonel hareketleri ancak insan davranışlarında gözleyebilmek mümkündür (Taşdemir, 2013: 7).

Motivasyon kavramının, zaman zaman dürtü veya güdü kavramları ile de eş anlamlı olarak kullanılageldiğini görürüz. Ancak motivasyon bazı özellikleri ile dürtü kavramından farklı anlamlar içermektedir. Dürtü kavramı, genellikle insanların bedensel gereksinimlerini karşılamalarını sağlayan itici bir güçtür. İnsanın aç veya susuz olması, üşümesi, soluksuz kalması gibi durumlarda dürtü devreye girer ve vücudu normal haline dönmesi için uyarır. Dolayısıyla dürtü kavramının, bedensel bazı zaruri ihtiyaçlar nedeniyle ortaya çıktığı söylenebilir. Motivasyon ise insanların ortaya çıkan ihtiyaçlarını, diğer bir ifade ile gereksinimlerini ya da dürtülerini karşılamak için harekete geçmelerini ifade etmektedir. Diğer taraftan, bazı dürtüler doyumsuzluğa dönüştüğünde, yeterli düzeyde doyuma ulaşamadığında, erişilmek istenen hedeften yoksun bırakıldığında veya hedefe ulaşma konusunda çaresiz kaldığında insanı gerilime sürükler. Bu nedenle insanlar, ancak güdülerini yeterli düzeyde doyurabildikleri oranda gerilimden uzak kalabilirler (Başaran, 2000:70).

4.3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda motivasyon çeşitleri aşağıda açıklanmıştır.

4.3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon kavramının sınıflandırılmasında içsel ve dışsal motivasyon kavramları sıklıkla kullanılmaktadır (Littlejohn, 2008: 215). Dışsal motivasyon, bireylerin dışarıdan gelen bazı etkilerle motive olmalarıdır. Dış motivasyonun uzun veya kesintisiz olması bireyin kendini sürekli olarak mutlu hissetmesine yardımcı olur. Ancak dışsal motivasyon unsurları ne kadar fazlaysa, kişi kendisini içsel açıdan motive etme hususunda gerekli enerjiyi bulamayabilir. Bu durum dış motivasyon ortadan kalktığında kişinin performansının düşmesine, kendisini kötü ve mutsuz hissetmesine neden olabilir. İçsel motivasyon ise bireyin bilinçli olarak, isteyerek olaylar veya durumlar karşısında kendi kendisini motive etmesidir. Eğer kişinin içsel motivasyon düzeyinde azalma meydana gelirse, kendisini tekrar toplayarak motivasyon düzeyini arttırabilir. İçsel motivasyon düzeyini, bireyin kontrolü mümkündür. Böylece çalışanın mutluluğu ve performansı artar. Kişinin iyi ruh halini uzun süre koruyabilmesi olanaklı hale gelir. Dolayısıyla içsel motivasyonun kişinin bilinçli başarısı olduğu da söylenebilir (Eres, 2008: 106-107). Bunun yanında içsel ve dışsal motivasyon birbirini etkileyen, aralarında anlamlı ilişki olan kavramlardır (Osterloh vd., 2001: 234).

Durmuş (2007: 8) tarafından yapılan araştırmada çalışanları asıl harekete geçiren unsurun içsel motivasyon olduğu belirtilmiştir. Kuruüzüm ve diğerleri (2010: 183) tarafından yapılan araştırma sonuçları da aynı düşüncüyü desteklemektedir. Çünkü içsel motivasyon kişiyi yapacağı işe teşvik eden bir özellik olup, insanların işlerini severek ve öğrenerek yapmalarına katkı sağlamaktadır. Dışsal motivasyon ise, genellikle insanların bir cezadan kaçınmaları veya hedeflerini yerine getirirken dışsal araçlardan yararlanmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çevreden gelen pekiştirme, ceza, övgü veya ödüller dışsal motivasyon üzerinde belirleyici olmaktadır. Akbaba (2006: 344) tarafından yapılan çalışma da bu düşüncüyü desteklemektedir. Zhang ve Bartol

(2010: 118) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş ortamındaki yaratıcılıklarını etkileyen bir unsur olduğu belirtilmiştir.

4.3.2. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik bir kavram olarak ele alındığı zaman motivasyonun değişik açılardan tanımı yapılmıştır. Bu kapsamda psikolojik motivasyon kavramlarından bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- “Zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğinizi oluşturmak ve kavramaktır. Yani bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır.”
- “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır.”
- “Bireyin ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.”
- “Bireyleri özel bir tavırla hareket etmeye, davranmaya teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur.”
- “Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir.”
- “Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiil bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmeye devam ettiği sürece bireyde bulunur.”
- “Güdülerin etkisiyle eyleme geçme sürecidir.” (Us, 2007: 10).

4.3.3. İş Motivasyonu Kavramı

İş motivasyonu “çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Us, 2007: 9). Örgütlerde çalışma performansını, çalışanların yeteneklerinden sonra etkileyen en önemli unsur iş motivasyonudur (Taşdemir, 2013: 15).

İnsanların motivasyon düzeylerinin artması, herhangi bir amaç doğrultusunda harekete geçmelerine katkı sağlamaktadır. İşe karşı olan güdülenmenin diğer motivasyon türlerinden bazı farklılıklar içerdiği söylenebilir. Örgütsel kültürün, bireylerin çok çalışmasını desteklemesi halinde, çalışanların yüksek düzeyde iş motivasyonuna sahip olacakları; bireyin çalışmasını teşvik etmemesi durumundaysa kişilerin orta veya düşük düzeyde iş motivasyonuna sahip olacakları bilinmektedir. Ayrıca, işlerinde başarılı olmaları için bireylerin güçlü bir iş motivasyonuna sahip olmaları, örgüt kültürünü kaynak alan çevresel etmenlerin iş motivasyonuna katkı vermesiyle de yakından ilişkilidir (Soyer ve Can, 2007: 25). İş motivasyonunun sağlanmasında, işletmelerin konuya ciddiyetle yaklaşmaları, iş motivasyonunu arttırmaya yönelik faaliyetler içerisine girmeleri, bu kapsamda motivasyonun yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü örgütlerde motivasyon yönetiminin bazı yararları bulunmaktadır. Söz konusu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Özden, 2008: 100);

Verimlilik Artışı: Çalışanların işlerini severek yaparlarsa zorlanmamaktadırlar. Aksine çalışanların işlerini keyifle yapmaları, uzun süre yüksek performansta çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla iyi bir motivasyon yönetimi ile çalışanların performans ve verimlilikleri artmaktadır.

Öğrenme/Yaratıcı Fikirler Geliştirme: İş motivasyonu yükseltilen çalışanlar, işini daha iyi yapmanın yollarını arayacakları için kendilerini sürekli geliştirmeye çalışacaklardır. Böylece çalışanlar yeni fikirler geliştirerek işlerini yapma yoluna gideceklerdir.

Çalışan Potansiyelinin Daha Fazla Kullanımı: Mecburen yapılan işlerde çalışan kişiler yapabileceklerinin en iyisinden çok, kendi beklentilerini karşılayacak kadar çalışırlar. Oysa çalışanlar yaptıkları işi severek gerçekleştiriyorlarsa potansiyellerini ve yeteneklerini sonuna kadar kullanacaklardır.

Kurumsal Bağlılık/Düşük Personel Devir Hızı: Beklentilerinin karşılandığını düşünen çalışanlar sürekli iş değiştirmeyi düşünmezler. Bu durum çalışanların kurumsal bağlılıklarının artmasına katkı sağlayarak personel devir hızının düşmesini sağlar.

Nitelikli Adayları Çekebilme: Çalışanların iş ortamından memnun olduğu ve personel devir hızının düşük olduğu bir ortam nitelikli adayların en önemli beklentileri arasında yer almaktadır. Böyle bir iş ortamına örgüt dışından nitelikli çalışan gelme olasılığı, diğer bir ifade ile söz konusu örgütleri yüksek nitelikli çalışanların tercih etme olasılıkları artmaktadır.

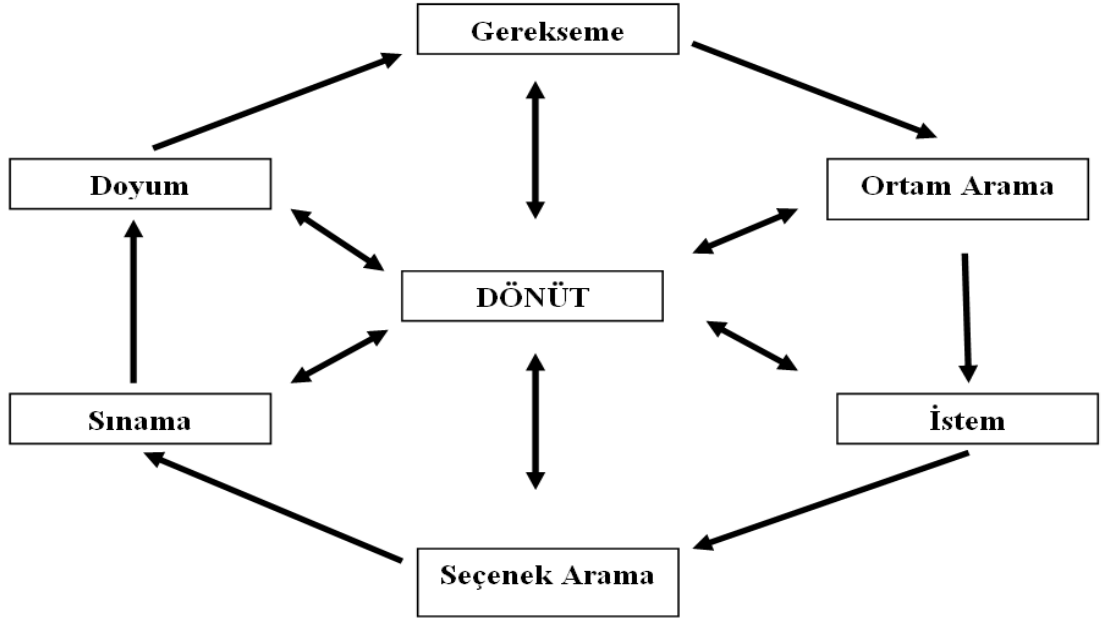
İş Doyumu/Çalışan Memnuniyeti: Yaptıkları işlerden keyif alan çalışanların iş doyum düzeyleri, diğer bir ifade ile iş memnuniyetleri yüksek olmaktadır (Özden, 2008: 100-101).

İnsanlar bir işi yapma konusunda, yeterli düzeyde motive olamazlarsa isteksiz olurlar. Motivasyon düşüklüğü yaşayan bir çalışana işini zorla yaptırmak, kişinin yaptığı işte başarılı olmasına katkı sağlayamaz. Bu nedenle, çalışanlarının performansını artırmak isteyen işverenlerin yapması gereken, onların iş motivasyonlarının yükseltilmesini önemli bir yönetim işlevi olarak görmeleri ve bunu sağlamak için çalışmalarını (Başaran, 2000: 73). Eğer bireyin yaptığı işle ilgili yeterli denilebilecek düzeyin de üzerinde, yüksek derecede motive olabilmesi hedefleniyorsa;

- Grup veya bölümün hedeflerine çok daha iyi yarar sağlaması için, kendini başarılı hissetmelidir,
- Hak ettiği takdiri almalıdır,
- Yaptığı işin kendi yetenekleri ile uyumlu olduğunu ve elinden gelenin en iyisini yapması gerektiğini kavramış olmalıdır,
- Kişisel gelişim açısından ileri gittiğini ve tecrübe kazandığını bilmelidir,
- Kendisinin sorumlu olduğu alanda kontrol sağlayabilmelidir. (Adair, 2004: 180)

4.4. İŞ MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

Çalışanların motivasyonunun sağlanması örgüte bazı katkılar sunmakla beraber, işgörenler için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışan kendini gerçekleştirmiş hissedecek, bir şeyler başarmanın mutluluğu ile kendine olan güveni artacaktır (Çakal vd., 2011: 158). Bunun yanında yüksek motivasyona sahip olan çalışanların iş performanslarının arttığını da göz önünde bulundurmak gerekir. Çünkü motivasyon ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin çalışanların iş motivasyonlarını iyi analiz etmeleri ve motivasyonlarını yüksek tutmalarına yardımcı olacak önlemleri almaları oldukça önemlidir (Özevren, 2009: 227; Özdemir ve Muradova, 2008: 146). İş motivasyonunun örgütsel amaçlar için öneminin bilincinde olan işletmeler, çalışanlarının iş motivasyonlarını arttırmak gayesiyle çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar (Öztürk ve Dünder, 2003: 59). İş motivasyonunu arttırmak için mutlaka, çalışanlar açısından işe motive olma süreçlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Söz konusu süreçler Şekil 4.1’de gösterilmiştir (Başaran, 2000: 81).



Şekil 4.1. Çalışanların İşe Motive Olma Süreçleri (Başaran, 2000: 81)

Çalışanların düşük motivasyon düzeyine sahip olmaları hata yapma olasılıklarını arttıran faktörlerden birisidir (Kılıç ve Keklik, 2012: 147). Ayrıca çalışanların belirli bir çalışma arzusu içinde bulunması, yaptıkları işten keyif almaları örgütün varlığını devam ettirebilmesi için oldukça önemlidir. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşmaları sadece verilen işi yapan personel sayesinde değil, kendinde çalışma gücünü bulan ve işletmeye pozitif katkı veren personel sayesinde sağlanabilir (Üstün, 1997: 25).

Semerci'ye (2005: 9) göre, çalışanların performanslarının yükselmesi iş yerlerindeki motivasyon düzeylerine bağlıdır. Motivasyon düzeyi düşük olan bir çalışan iyi eğitim almış, kendisini geliştirmiş veya işi ile ilgili yeterli donanıma sahip olsa bile yeterli düzeyde iş verimliliği gösteremez. Motivasyon düzeyinin sıfır olması durumunda gösterilecek olan iş performansı da sıfır olacaktır. Tunçer (2013: 87) tarafından yapılan araştırmada da motivasyonu düşük olan personelin iyi bir çalışma performansı sergileyemeyeceği belirtilmiştir. Willis-Shattuck ve diğerleri (2008: 247) tarafından yapılan araştırmadaysa, iş motivasyonunun işe devam etme kararını vermek üzerinde etkili bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. İŞ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların iş motivasyonlarını etkileyen unsurların iyi bilinmesi, konu üzerinde çalışmalar yapılması ve iş motivasyonlarını arttırmak için doğru yöntemlere başvurulması çalışanların iş verimini arttırmaktadır. İş motivasyonunu etkileyen birçok unsur bulunmakla beraber, işgörenleri motive edecek unsurların yerine getirilmemesi durumunda, insanların çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir (Durmuş, 2007: 8). Çalışanların iş motivasyon düzeyleri genellikle, örgütten sağladıkları maddi ve sosyal kazançların, bireysel gereksinimlerini karşılama düzeyine bağlıdır (Keser, 2006: 9). Ancak çalışanların iş motivasyonlarının artırılması, iş motivasyonunu etkileyen birçok unsur bulunduğundan kolay bir iş değildir (Ölçer, 2005: 1). Bu doğrultuda iş yaşamında çalışanların iş motivasyonlarını etkileyen faktörleri şu şekilde açıklamak mümkündür;

Ücret: Çalışanların iş motivasyonlarının artırılmasında ücret ve diğer ekonomik gelirlerin önemli bir rolü olduğu bilinmekle beraber, literatürde yer alan birçok araştırma sonucu da bu düşüncüyü desteklemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 147;

Barutçu ve Sezgin, 2012: 91; Tzeng, 2002: 867). Çalışanlar üzerinde ücret yetersizliğinin iş motivasyonunu %70 oranında olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Us, 2007: 20). Çalışanların ücret yetersizliğinde motivasyon düzeylerinin düşmesinin temelindeyse, insanların ekonomik beklentilerini karşılamak için çalışmalarının yattığı düşünülmektedir (Taşdemir, 2013: 53). Bunun yanında çalışanlar, her zaman düşük ücretten değil, aynı zamanda adil olmayan bir ücret sistemi nedeniyle de motivasyon düşüklüğü yaşayabilirler (Öztürk ve Dündar, 2003: 65).

Ödül Sistemi: İş motivasyonunu etkileyen faktörlerden bir diğeri ödül sistemidir. İnsanlar yaptıkları çalışmaların ödülünü aldıkları sürece motivasyon düzeylerini arttırabilirler (Yıldırım, 2007: 1). Yaptığı işin karşılığını alan ve adil bir biçimde ödüllendirilen çalışanların iş motivasyonunun artması mümkündür. Yapılan araştırmalarda ödül sisteminin içsel ve dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilediğini (Osterloh vd., 2001: 234), bu nedenle birçok işletmenin çalışanları için belli başlı ödül sistemleri geliştirdiği bilinmektedir (Taşdemir, 2013: 59). Ödül sisteminin iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemesinin altındaki diğeri bir neden, ödül sisteminin çalışanları, kendilerine özgü becerilerini geliştirmeye yöneltmesidir. Çalışanlar için ödül sadece maddi unsurlardan ibaret olmayıp, yaptığı iş karşılığında çalışana iltifat edilmesi, takdir görmesi de ödül kavramı içerisinde değerlendirilebilir ve iş motivasyonunu arttırmada yadsınamaz bir role sahiptir (Durmuş, 2007: 9). Ödüllendirme sisteminin, adil olup olmama durumu da iş motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu nedenle konunun önemini keşfetmiş birtakım işletmeler günümüzde çalışanlarını ödüllendirmeye yönelik bazı programlar düzenlemektedir (Us, 2007: 16-24).

Ödül sisteminde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işgörenler yaptıkları iş karşılığında ödüllendirilirken, onların performanslarının da devamlı gözlenmesi gerektiğidir. Özellikle çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi, kendilerine sunulacak olan para, ödül, ikramiye, komisyon veya prim gibi maddi desteklerin kime ne kadar verileceğini belirlemede yardımcı olmaktadır (Uyargil, 2008: 7).

Güvenlik: İnsanların kendilerini güvende hissetmeleri, rahat çalışmalarına ve kendilerini işlerine konsantre etmelerine yardımcı olur. Çalışanların güvenli bir ortamda işlerini yapmaları, diğeri bir ifade ile çalışma ortamının sağlık açısından güvenilir olması

ve sağlık risklerinin en aza indirgenmiş olması çalışanların iş motivasyonları açısından oldukça önemlidir (Taşdemir, 2013: 56).

Çalışanların Yaşam Kalitesi: Çalışanların sahip oldukları yaşam kalitesi düzeyi iş motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir. Bu durum çalışanların iş yerlerindeki diğer kişileri de olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, sağlık sektöründeki hastanelerde çalışan sağlık personelinin yaşam kalitesinin yüksek olması iş motivasyonunu da olumlu yönde etkileyeceği için çalışanların, hastanede tedavi, iletişim ve diğer konularda hastalara yaklaşımlarını da etkileyecektir. Bu durum hastalar açısından da aldıkları hizmetlerden memnun kalmaları sonucunu doğuracaktır (Kılıç ve Keklik, 2012: 148).

Yapılan İşe Bağlılık (rgtsel Bağlılık): İşe olan bağlılığın iş motivasyonu ve iş tatmini ile olan ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır (akar ve Ceylan, 2005: 53). İnsanların çalıştıkları kurum veya işletmelerin türü ne olursa olsun, çalışanların işlerini severek yapmaları, isteyerek çalışmaları ve yaptıkları işe olan bağlılıklarının yüksek olması iş motivasyon düzeylerini de arttırmaktadır (Arcak ve Kasımoğlu, 2006: 29).

Cezadan Kaçınma: İnsanlar için yaptıkları işin karşılığında ödül almak ne kadar önemli bir motivasyon kaynağı ise, aynı şekilde verilecek olan bir cezayı almamak da iş motivasyonunu etkilemektedir. İnsanlar sevdikleri işlerde çalışırken ödül ile motive olmaya yönelirken, tam aksine sevmedikleri işlerde alıştıklarındaysa ceza almamak için işlerine motive olurlar (Durmuş, 2007: 9).

Yönetim Biçimi: Örgütlerde alışanların motivasyonları üzerinde yönetim biçiminin büyük bir önemi vardır. Örgüt yönetimlerinin genel amaçlarının başında, varlığını sürdürerek işletmenin verimlilik ve etkinliğini arttırma amacı gelmektedir. Bu nedenle çalışanların en etkin bir biçimde üretimde olmalarını isterler. İşgören verimliliğinin arttırılması için onların temel ihtiyaçlarının karşılanması, diğer bir ifade ile tatmin edilmeleri gerekmektedir. Bu noktada yönetimlerin işgörenleri özendirici faaliyetlere yönelmeleri gerekir (Aksu, 2012: 3). Örgütte uygulanan yönetim biçimleri, idarecilerin davranışları ve yöneticilerin liderlik tarzları da çalışanların iş

motivasyonlarını etkilemektedir. Özellikle iş tatmininin artmasına katkı sağlayan liderlik tarzları çalışan motivasyonunu arttırmaktadır (Us, 2007: 16).

Kararlara Katılma: Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt kararlarına katılmalarının hem iş motivasyonunu arttırdığı hem de iş verimliliği ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Taşdemir, 2013: 76). İşyerinde çalışanların örgüt için verilen kararlara katılmaları iş motivasyonlarını etkilemektedir. Yapılan birçok araştırmada bu düşünce desteklenmiştir (Özdoğru ve Aydın, 2012: 359). İşletme politikaları ve geleceği gibi konularda görüşü alınan personel, kendisini mutlu hissedecektir.

İçsel Faktörler: Çalışanların yaşadıkları bazı içsel sorunlar iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin, okul müdürleri üzerinde yapılan bir araştırmada müdürlerin yaşadıkları bazı psikolojik sorunların, yönetim alanındaki bilgisizliklerinin ve özel yaşamlarının iş motivasyonunu etkileyen içsel unsurlar olduğu belirtilmiştir (Yıldırım, 2011: 83). Çalışanların işe yönelik sahip oldukları içsel motivasyon güdülerinin düşük olması dışsal güdüleme araçlarının da etkisini azaltabilir (Bulut vd., 2003: 130). Taşdemir'e (2013: 17) göre; bu sebeple çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmeyi amaçlayan programlarda mutlaka çalışanların sahip oldukları psikolojik özellikler ve kişilerarası farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgüt İklimi ve Organizasyon Yapısı: Çalışanların içinde bulundukları çalışma ortamında hüküm süren örgüt iklimi iş motivasyonunu etkileyen bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Gök, 2009: 587). Örgüt içerisinde çalışanların görev tanımlarının tam olarak yapılmamış olması, çalışanların sorumluluklarını yeterli düzeyde bilmemeleri ve bunu oluşturan sebeplerin giderilememesi ile örgüt içerisinde organizasyonun işleyiş biçimi iş motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Us, 2007: 32-33).

Değer ve Statü: Örgütlerde yer alan tüm çalışanlar hem örgütteki diğer çalışanlar hem de örgütlerdeki yöneticiler tarafından takdir edilme ve beğenilme ihtiyacı duyarlar. Bu noktada çalışanların motivasyonlarının artırılmasında psiko-sosyal motivasyon araçlarından olan çalışana değer verme ve statü devreye girmektedir.

Kendisine değer verilen ve sahip olduğu statüyü algılayabilen çalışanların iř motivasyonları artar. Dięer taraftan statüsü belli olmayan ve kendisine değer verilmediğini dūřünen çalışanların iř motivasyonları azalır ve örgüte karşı yabancılaşırlar (Tařdemir, 2013: 64).

Yukarıda belirtilen unsurların yanında ağır iş yükü, mevcut çalıştığı işi kaybetme korkusu ve çalıştığı iş yerinden yeterli sosyal destek alınmaması gibi unsurlar iş motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Denton vd., 2002: 327).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ISPARTA KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ KAPSAMINDAKİ HASTANELERDE BİR ÇALIŞMA

5.1. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, istatistiksel analiz, çalışmanın sınırlılıkları, varsayımlar ve hipotezlerine değinilmiş, çalışmada nasıl bir yol izlendiği açıklanmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerini çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Bilindiği gibi 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile birlikte sağlık kurumlarının teşkilat yapısında bazı değişikliklere gidilmiş ve Kamu Hastane Birlikleri oluşturulmuştur. Sağlık kurumlarının yeniden yapılandırıldığı bu süreçte sağlık çalışanları açısından personel güçlendirme yapıldığı düşünülmüştür. Ancak sağlık kurumlarının teşkilat yapısı üzerinde yapılan bu köklü değişiklik ve beraberinde getirildiği düşünülen personel güçlendirmenin, sağlık çalışanlarının iş tatmin ve iş motivasyon düzeyleri üzerindeki etkileri bilimsel verilerle değerlendirilmemiştir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bunun yanında son yıllarda hastane çalışanlarında ve sağlık kurumlarında yurtdışı da dahil olmak üzere personel güçlendirme ile ilgili araştırmaların artmış olması (Armstrong ve Laschinger, 2006: 124; Tigert ve Laschinger, 2003: 19; Laschinger, 2008: 322; Laschinger vd., 2006: 358) çalışmanın yola çıkış noktalarındandır.

5.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada model olarak “tarama” modeli kullanılmış ve veri toplama işlemlerinde Likert tipi ölçeklerden yararlanılmıştır. Likert tipi ölçekler ile yapılan tarama modellenli araştırmalarda eğitim alanında sıklıkla kullanılmaktadır (Karadağ, 2010: 63-64). Bunun yanında tarama modeline dayalı araştırmalar bazı değişkenler ışığında (öğrenim durumu, medeni hal vb.) belirli bir konuya ilişkin özelliklerin belirlenmesi amacı ile sosyal bilimlerde de sıklıkla kullanılmaktadır (Can, 2014: 8). Araştırmada tarama modellerinin içerisinde sıklıkla kullanılan “ilişkisel tarama” yöntemi de personel güçlendirme, iş tatmini ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemede kullanılmıştır.

5.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde bulunan ve Kamu Hastaneler Birliklerine bağlı sağlık kurumlarında görev yapmakta olan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Isparta ili merkezinde, Kamu Hastaneler Birliği kapsamında; Isparta Devlet Hastanesi, Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Dr. Sadık Yağcı Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi bulunmaktadır. Bu hastaneler, il genelinde Sağlık Bakanlığı bünyesindeki hastaneler içerisinde, en büyük hastanelerdir. KHB kapsamında il merkezinde başka hastane yoktur. 17.09.2014 tarihi itibarı ile Isparta ili Kamu Hastaneleri Birliği İdari Hizmetler Başkanlığı’ndan elde edilen bilgiye istinaden bu hastanelerde, devlet memuru statüsünde çalışan toplam 1500 civarında sağlık çalışanı vardır. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinden tesadüfî yöntem ile belirlenmiş olan, 657 sayılı devlet memurları kanunu kapsamında istihdam edilmiş 336 sağlık personeli oluşturmuştur. Örneklem grubunun evreni temsil etmesi için belirli bir sayının üzerinde olması gerektiği bilinmektedir. %95 güven aralığında yapılan araştırmalarda evren büyüklüğü 2500 ve aşağısında ise örneklem grubunun 333 katılımcıdan oluşması gerekmektedir (Bora, 2013: 29). Bu kapsamda araştırmaya katılan ve örneklem grubunu oluşturan 336 sağlık çalışanının araştırma evrenini temsil edebilecek sayıda olduğu söylenebilir.

5.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, kullanılan anket toplam 4 bölümden oluşmaktadır (EK-1). Ankette yer alan bölümlerin soruları ve özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmanın veri toplama aracındaki ilk bölümü kişisel bilgi formu oluşturmaktadır. Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hastanedeki görevleri, mevcut sağlık kurumundaki çalışma süreleri, toplam mesleki kıdem düzeyleri ve gelir durumlarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemeyi amaçlayan toplam 8 soru bulunmaktadır.

İş Tatmin Ölçeği: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği sorulan sorulara “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” şeklinde yanıtların verildiği 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte toplam 20 soru bulunmakta olup, ölçek çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerini belirlemektedir. Ölçekte bulunan 20 sorudan elde edilen puan çalışanların genel iş tatmin düzeylerini ortaya çıkarmaktadır. İçsel ve dışsal tatmin düzeyinin belirlenmesini amaçlayan sorular şunlardır;

İçsel Tatmin Düzeyi; 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16. ve 20. sorular.

Dışsal Tatmin Düzeyi; 5.6.12.13.14.17.18. ve 19. sorular

Genel Doyum Faktörleri; Tüm sorular (Işın, 2009: 74-75).

İş Motivasyon Ölçeği: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde Dündar ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını iki temel araç belirlemekte olup, bu araçlar içsel ve dışsal motivasyon araçlarıdır. İçsel motivasyon araçlarının içerisinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, sorumluluk, işte bağımsızlık, yaratıcılık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, çeşitlilik, kişinin yeteneklerini ve becerilerini

kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri yer almaktadır. İş motivasyonu ölçeğinde yer alan ilk 9 madde çalışanların içsel motivasyon düzeylerini, 10. maddeden itibaren 24. madde dahil bütün sorular ise dışsal motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır (Ertürk, 2014: 87).

Personel Güçlendirme Ölçeği: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılarının belirlenmesinde Demir (2013) tarafından geliştirilen “Personel Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Demir (2013) tarafından geliştirilen ölçekte ilk olarak personel güçlendirme ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda kullanılan anket ve ölçek soruları bir araya getirilerek 47 sorudan oluşan bir ölçek meydana getirilmiştir. Daha sonra 47 soruluk ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, yapılan analizler sonucunda ölçekte bulunan soruların sayısı 22 ye indirilmiş ve ölçek 4 faktörden oluşan bir yapıya kavuşmuştur. Ek-1’de ölçeğin 47 sorudan oluşan ilk hali gösterilmişti. Ölçeğin 22 sorudan oluşan son halinde ölçek alt boyutları ve boyutlara ilişkin soruların sayıları şu şekilde belirlenmiştir;

Yönetici Desteği ve Motivasyon Boyutu; 7.16.19.21.22.23. 28. ve 33. sorular,
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği Boyutu; 40.43.44.45. ve 46. sorular,
Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma Boyutu; 27.29.30.31. ve 32. sorular,
Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu; 20.24.25. ve 39. sorular (Demir, 2013: 106).

5.1.5. İstatistiksel Analiz

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, mevcut kurumlarındaki görev süresi, kurumdaki görevi ve gelir düzeyi özelliklerinin yüzdelerle dağılımlarının belirlenmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Katılımcıların iş tatmini, iş motivasyonu ve personel güçlendirme ölçeklerinden elde ettikleri ortalama puanların belirlenmesinde ise tanımlayıcı istatistiklerden (ortalama, standart sapma, en düşük ve en yüksek ortalama) yararlanılmıştır. Katılımcıların iş tatmini, iş motivasyonu ve personel güçlendirme ölçekleri ile ilgili temel istatistiksel

analizler yapılmadan önce elde edilen verilerin güvenilir olup olmadığı incelendi. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda aşağıdaki tabloda yer alan değerler elde edilmiştir.

Tablo 5.1. Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Ölçek	Alt Boyut	N	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	X	Ss
İş Tatmini	İçsel	336	,879	12	3,37	,689
	Dışsal	336	,852	8	2,92	,807
	Genel Doyum	336	,919	20	3,19	,685
İş Motivasyonu	İçsel	336	,867	9	3,54	,757
	Dışsal	336	,857	15	2,96	,660
	Toplam	336	,899	24	3,25	,624
Personel Güçlendirme Ölçeği	Yönetici Desteği ve Motivasyon	336	,904	8	2,83	,979
	Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	336	,851	5	2,58	1,039
	Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma	336	,842	5	3,48	,903
	Kararlara ve Yönetime Katılma	336	,767	4	3,44	1,184
	Toplam	336	,941	22	2,63	,760

Tablo incelendiğinde tüm ölçeklerin alt boyutlarından ve toplam puanlarından elde edilen verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Verilerin güvenilirliği tespit edildikten sonra temel istatistiksel analizlere başlamadan önce verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını tespit etmek için One Sample Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Test sonucunda iş tatmini ölçeğinin içsel ve dışsal doyum boyutlarının, iş motivasyonu ölçeğinin içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının ile toplam puanlarının, personel güçlendirme ölçeğinin tüm alt boyutları ve toplam puanlarının normal dağılım göstermediği, sadece iş tatmini ölçeği toplam puanlarının normal dağılım gösterdiği gözlenmiştir. Normal dağılım gösteren verilerde cinsiyete göre karşılaştırmalar yapmak için Independent t test, yaş grupları, medeni

durum, eğitim durumu, hastanedeki görev, hastanedeki görev süresi, mesleki kıdem ve gelir düzeyine göre karşılaştırma yapmak için ise One Way Anova analizinden yararlanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen verilerde cinsiyete göre karşılaştırmalar yapmak için Mann Whitney u testi, medeni durum, eğitim durumu, hastanedeki görev, hastanedeki görev süresi, mesleki kıdem ve gelir düzeyine göre karşılaştırma yapmak için ise Kruskal Wallis H testinden yararlanılmıştır. Anova testleri sonucunda anlamlı farklılık bulunması durumunda post hoc test olarak Tukey testi, Kruskal Wallis H testi sonucunda anlamlı farklılık çıkması durumunda ise post hoc test olarak Mann Whitney testi kullanılmıştır. Tüm analizler sırasında anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

5.1.6. Sınırlılıklar

1. Yapılan bu araştırma Isparta il merkezinde bulunan ve Kamu Hastane Birlikleri kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışmakta olan 336 sağlık personeli ile sınırlandırılmıştır.

2. Yapılan bu araştırma, veri toplama araçlarından elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan araştırma bulguları ile sınırlandırılmıştır.

5.1.7. Varsayımlar

1. Araştırmaya, araştırma hipotezleri hakkında güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacak sayıda örneklem grubunun katıldığı varsayılmıştır.

2. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına uygulanan veri toplama araçlarının araştırma hipotezlerini test edebilecek güvenilirlik ve geçerlilikte olduğu varsayılmıştır.

3. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının veri toplama anketine doğru ve içten cevaplar vermiş oldukları varsayılmıştır.

5.1.8. Hipotezler

H₁: Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların genel doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆: Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₉: Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₀: Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁: Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂: Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃: Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₄: Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2. BULGULAR

5.2.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sahip oldukları bazı demografik özelliklerin frekans dağılımlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	195	58,0
Erkek	141	42,0
Toplam	336	100,0

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların %58'inin kadın, %42'sinin ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Yaş grupları	f	%
25≥	24	7,1
26-35	100	29,8
36-45	155	46,1
46≤	57	17,0
Toplam	336	100,0

Araştırmaya katılanların %7,1'i 25≥ yaş grubunda, %29,8'i 26-35 yaş grubunda, %46,1'i 36-45 yaş grubunda, %17'si ise 46≤ yaş grubunda bulunmaktadır.

Tablo 5.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Medeni durum	f	%
Bekâr	56	16,7
Evli	264	78,6
Boşanmış/dul	16	4,8
Toplam	336	100,0

Araştırmaya katılanların %16,7'si bekâr, %78,6'sı evli ve %4,8'i boşanmış/dul olan katılımcılardır.

Tablo 5.5. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Eğitim düzeyi	f	%
Ortaokul	18	5,4
Lise	66	19,6
Ön lisans	119	35,4
Lisans	93	27,7
Yüksek lisans	26	7,7
Doktora	14	4,2
Toplam	336	100,0

Tablo incelendiğinde katılımcıların %5,4'ünün ortaokul mezunu, %19,6'sının lise mezunu, %35,4'ünün ön lisans mezunu, %27,7'sinin lisans mezunu, %7,7'sinin yüksek lisans mezunu, %4,2'sinin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Mesleki kıdem	f	%
1-5 yıl	55	16,4
6-10 yıl	55	16,4
11-15 yıl	55	16,4
16-20 yıl	50	14,9
21-25 yıl	77	22,9
26 ve üzeri	44	13,1
Toplam	336	100,0

Tablo incelendiğinde katılımcıların %16,4'ünün mesleki kıdemlerinin 1-5 yıl, %16,4'ünün 6-10 yıl, %16,4'ünün 11-15 yıl, %14,9'unun 16-20 yıl, %22,9'unun 21-25 yıl ve %13,1'inin 26 ve üzeri yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Görev Sürelerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Görev süresi	f	%
1 yıldan az	29	8,6
1-3 yıl	84	25,0
4-6 yıl	60	17,9
7-10 yıl	50	14,9
11 yıl ve üzeri	113	33,6
Toplam	336	100,0

Araştırmaya katılanların %8,6'sı 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışırken, %25'i 1-3 yıldır, %17,9'u 4-6 yıl, %14,9'u 7-10 yıl, %33,6'sı ise 11 ve üzeri yıldır mevcut kurumlarında çalışmaktadır.

Tablo 5.8. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Frekans Ve Yüzdelik Dağılımları

Görevler	f	%
Doktor	30	8,9
Diş hekimi	13	3,9
Sağlık memuru	53	15,8
Hemşire	49	14,6
Ebe	35	10,4
Memur	66	19,6
Teknisyen	15	4,5
Tekniker	20	6,0
Diğer	55	16,4
Toplam	336	100,0

Araştırmaya katılanların %8,9'u doktor, %3,9'u diş hekimi, %15,8'i sağlık memuru, %14,6'sı hemşire, %10,4'ü ebe, %19,6'sı memur, %4,5'i teknisyen, %6'sı tekniker ve %16,4'ü diğer meslek grubundadır.

Tablo 5.9. Katılımcıların Gelir Düzeylerinin Yeterliliğine Göre Frekans Ve Yüzdelik Dağılımları

Gelir düzeyi	f	%
Yeterli	57	17,0
Kısmen yeterli	165	49,1
Yetersiz	114	33,9
Toplam	336	100,0

Tablo incelendiğinde katılımcıların %17'sinin gelir düzeyinin yeterli olduğu, %49,1'inin gelir düzeyinin kısmen yeterli olduğu ve %33,9'unun gelir düzeyinin yetersiz olduğu görülmektedir.

5.2.2. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının genel iş tatmin düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere, daha sonra çalışanların iş tatmin düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5.10. Katılımcıların İş Tatmin Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
İçsel tatmin	336	1	5	3,37	,689
Dışsal tatmin	336	1	5	2,92	,807
Genel tatmin	336	1	5	3,19	,685

Tablo incelendiğinde katılımcıların içsel ve dışsal doyum düzeyleri ile genel doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Cinsiyet	N	X	Ss	t/z	p
İçsel tatmin	Kadın	195	3,38	,684	-,026 ^z	,980
	Erkek	141	3,36	,698		
Dışsal tatmin	Kadın	195	2,98	,807	-1,444 ^z	,149
	Erkek	141	2,84	,801		
Genel tatmin	Kadın	195	3,22	,694	,936 ^t	,350
	Erkek	141	3,15	,671		

t= Independent t test, z= Mann Whitney U test,

Tablo incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmin ölçeği puanlarının arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 5.12. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Medeni durum	N	X	Ss	F/X2	p
İçsel tatmin	Bekar	56	3,42	,581	,517 ^{X2}	,772
	Evli	264	3,36	,697		
	Boşanmış/dul	16	3,33	,914		
Dışsal tatmin	Bekar	56	3,04	,759	2,017 ^{X2}	,365
	Evli	264	2,89	,805		
	Boşanmış/dul	16	3,07	,974		
Genel tatmin	Bekar	56	3,27	,599	,449 ^F	,639
	Evli	264	3,17	,690		
	Boşanmış/dul	16	3,23	,885		

F= One Way Anova testi, X2= Kruskal Wallis H testi

Katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmin ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5.13. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Yaş grupları	N	X	Ss	F/X2	p
İçsel tatmin	25≥	24	3,51	,698	3,853 ^{X2}	,278
	26-35	100	3,44	,667		
	36-45	155	3,34	,701		
	46≤	57	3,27	,686		
Dışsal tatmin	25≥	24	3,30	,801	12,242 ^X ₂	,007*
	26-35	100	3,05	,805		
	36-45	155	2,84	,789		
	46≤	57	2,75	,795		
Genel tatmin	25≥	24	3,43	,713	2,507 ^F	,059
	26-35	100	3,28	,669		
	36-45	155	3,14	,689		
	46≤	57	3,06	,661		

F= One Way Anova testi, X2= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre içsel ve genel tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($p>0,05$), dışsal tatmin puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Dışsal tatmin düzeylerindeki bu farklılık, hem 25≥ yaş grubundaki katılımcıların hem de 26-35 yaş grubundaki katılımcıların tatmin düzeyinin 36-45 yaş grubu ve 46≤ yaş grubunun tatmin düzeyinden yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.14. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Mesleki kıdem	N	X	Ss	F/X2	p
İçsel tatmin	1-5 yıl	55	3,49	,685	4,606 ^{X2}	,466
	6-10 yıl	55	3,42	,719		
	11-15 yıl	55	3,37	,697		
	16-20 yıl	50	3,22	,679		
	21-25 yıl	77	3,39	,659		
	26≤ yıl	44	3,29	,702		
Dışsal tatmin	1-5 yıl	55	3,24	,834	13,646 ^{X2}	,018*
	6-10 yıl	55	2,93	,899		
	11-15 yıl	55	2,99	,722		
	16-20 yıl	50	2,73	,718		
	21-25 yıl	77	2,83	,805		
	26≤ yıl	44	2,79	,763		
Genel tatmin	1-5 yıl	55	3,39	,711	1,807 ^F	,111
	6-10 yıl	55	3,22	,708		
	11-15 yıl	55	3,22	,662		
	16-20 yıl	50	3,02	,647		
	21-25 yıl	77	3,17	,678		
	26≤ yıl	44	3,09	,670		

F= One Way Anova testi, X2= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Katılımcıların mesleki kıdem sürelerine göre içsel ve genel tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmazken ($p>0,05$), dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu farklılıklar, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların tatmin düzeylerinin mesleki kıdemi 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26≤ yıl olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.15. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Çalışma süresi	N	X	Ss	F/X2	p
İçsel tatmin	1≥ yıl	29	3,40	,617	2,423 ^{X2}	,658
	1-3 yıl	84	3,38	,777		
	4-6 yıl	60	3,47	,659		
	7-10 yıl	50	3,36	,788		
	11≤ yıl	113	3,31	,605		
Dışsal tatmin	1≥ yıl	29	3,15	,767	6,468 ^{X2}	,167
	1-3 yıl	84	3,01	,890		
	4-6 yıl	60	2,98	,901		
	7-10 yıl	50	2,86	,786		
	11≤ yıl	113	2,79	,689		
Genel tatmin	1≥ yıl	29	3,30	,643	,964 ^F	,428
	1-3 yıl	84	3,23	,774		
	4-6 yıl	60	3,27	,722		
	7-10 yıl	50	3,16	,726		
	11≤ yıl	113	3,10	,577		

F= One Way Anova testi, X2= Kruskal Wallis H testi,

Tablo incelendiğinde katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre iş tatmin ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5.16. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Görevler	N	X	Ss	F/X2	p
İçsel tatmin	Doktor	30	3,79	,619	35,647 ^{X2}	,000*
	Diş hekimi	13	2,74	,496		
	Sağlık memuru	53	3,38	,734		
	Hemşire	49	3,12	,672		
	Ebe	35	3,37	,714		
	Memur	66	3,42	,645		
	Teknisyen	15	3,67	,526		
	Tekniker	20	3,36	,658		
	Diğer	55	3,37	,662		
Dışsal tatmin	Doktor	30	3,32	,868	25,300 ^{X2}	,001*
	Diş hekimi	13	2,09	,785		
	Sağlık memuru	53	2,98	,848		
	Hemşire	49	2,83	,715		
	Ebe	35	2,78	,853		
	Memur	66	2,91	,766		
	Teknisyen	15	3,16	,672		
	Tekniker	20	2,94	,725		
	Diğer	55	2,95	,763		
Genel tatmin	Doktor	30	3,60	,654	4,217 ^F	,000*
	Diş hekimi	13	2,48	,580		
	Sağlık memuru	53	3,22	,726		
	Hemşire	49	3,01	,654		
	Ebe	35	3,13	,741		
	Memur	66	3,22	,625		
	Teknisyen	15	3,47	,506		
	Tekniker	20	3,20	,642		
	Diğer	55	3,20	,646		

F= One Way Anova testi, X2= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğine katılımcıların içsel ve dışsal tatmin puanları ile genel doyum puanlarının kurumdaki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (p<0,05). İçsel tatmin puanlarındaki farklılık, doktor olan katılımcıların içsel doyum düzeylerinin diş hekimi, sağlık memuru, hemşire, ebe, memur, tekniker ve diğer katılımcıların içsel doyum düzeylerinden yüksek olmasından, diş hekimi olan katılımcıların diğer tüm katılımcılardan daha düşük tatmin düzeyine sahip olmasından ve hemşire olan katılımcıların içsel doyum düzeylerinin sağlık memuru, memur, teknisyen ve diğer katılımcılardan daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Dışsal tatmin puanlarındaki farklılık, doktor olan katılımcıların tatmin düzeylerinin diş hekimi, hemşire, ebe, memur ve diğer katılımcılardan yüksek olmasından, diş hekimi olan katılımcıların tatmin düzeyinin diğer tüm katılımcılardan düşük olmasından ve ebe olan

katılımcıların tatmin düzeylerinin teknisyen olan katılımcılardan düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Genel tatmin düzeylerindeki farklılık ise doktor olan katılımcıların tatmin düzeylerinin diğ hekim ve hemşire olan katılımcılardan yüksek olmasından ve diğ hekim olan katılımcıların tatmin düzeyinin sağık memuru, memur, teknisyen ve diğ katılımcılardan daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.17. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Tatmin Ölçeğı Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Eğitim düzeyleri	N	X	Ss	F/X2	p
İçsel tatmin	Ortaokul	18	3,27	,636	8,246 ^{X2}	,143
	Lise	66	3,41	,642		
	Ön lisans	119	3,29	,666		
	Lisans	93	3,35	,719		
	Yüksek lisans	26	3,57	,781		
	Doktora	14	3,71	,700		
Dışsal tatmin	Ortaokul	18	3,06	,598	8,041 ^{X2}	,154
	Lise	66	3,03	,835		
	Ön lisans	119	2,83	,764		
	Lisans	93	2,84	,795		
	Yüksek lisans	26	3,10	,931		
	Doktora	14	3,15	1,020		
Genel tatmin	Ortaokul	18	3,19	,529	1,457 ^F	,203
	Lise	66	3,26	,662		
	Ön lisans	119	3,11	,668		
	Lisans	93	3,15	,692		
	Yüksek lisans	26	3,38	,809		
	Doktora	14	3,49	,749		

F= One Way Anova testi, X2= Kruskal Wallis H testi,

Katılımcıların iş tatmin ölçeğinden elde ettiğı puanlar, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 5.18. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Gelir düzeyleri	N	X	Ss	F/X2	p
İçsel tatmin	Yeterli	57	3,71	,657	25,314 ^{X2}	,000*
	Kısmen yeterli	165	3,41	,663		
	Yetersiz	114	3,15	,668		
Dışsal tatmin	Yeterli	57	3,38	,800	31,420 ^{X2}	,000*
	Kısmen yeterli	165	2,96	,822		
	Yetersiz	114	2,64	,664		
Genel tatmin	Yeterli	57	3,58	,672	18,317 ^F	,000*
	Kısmen yeterli	165	3,23	,679		
	Yetersiz	114	2,95	,599		

F= One Way Anova testi, X2= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerinin, gelir düzeylerinin yeterliliğine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). İki faktör ve toplam tatmin düzeyindeki farklılıklar, gelir düzeyi yetersiz olan katılımcıların tatmin düzeylerinin hem gelir düzeyi kısmen yeterli olan hem de yeterli olan katılımcılardan daha düşük olmasından ve gelir düzeyi kısmen yeterli olan katılımcıların tatmin düzeylerinin gelir düzeyi yeterli olan katılımcılardan daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

5.2.3. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının öncelikle iş motivasyon düzeylerine ilişkin tanımlayıcı bulgulara, daha sonra iş motivasyon düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5.19. Katılımcıların İş Motivasyon Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
İçsel Motivasyon	336	1	5	3,54	,757
Dışsal Motivasyon	336	1	5	2,96	,660
Toplam İş Motivasyonu	336	1	5	3,25	,624

Tablo incelendiğinde katılımcıların içsel motivasyon puanlarının orta düzeyin üzerinde olduğu, dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu puanlarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.20. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Cinsiyet	N	X	Ss	z	p
İçsel motivasyon	Kadın	195	3,63	,743	-2,333 ^z	,020*
	Erkek	141	3,43	,763		
Dışsal motivasyon	Kadın	195	3,00	,665	-1,338 ^z	,181
	Erkek	141	2,90	,653		
Toplam iş motivasyonu	Kadın	195	3,31	,630	-2,341 ^z	,019*
	Erkek	141	3,17	,609		

z= Mann Whitney U test, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde, katılımcıların içsel ve toplam motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,05), dışsal motivasyon düzeylerinin ise cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı (p>0,05) görülmektedir (p>0,05). Anlamlı farklılık bulunan her iki boyutta da kadın katılımcılar daha yüksek motivasyon ortalamasına sahiptir.

Tablo 5.21. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Medeni durum	N	X	Ss	X ²	p
İçsel motivasyon	Bekar	56	3,54	,743	,007 ^{X²}	,996
	Evli	264	3,54	,766		
	Boşanmış/dul	16	3,56	,695		
Dışsal motivasyon	Bekar	56	3,09	,633	1,900 ^{X²}	,387
	Evli	264	2,93	,663		
	Boşanmış/dul	16	3,02	,693		
Toplam iş motivasyonu	Bekar	56	3,32	,590	,565 ^{X²}	,754
	Evli	264	3,24	,635		
	Boşanmış/dul	16	3,29	,591		

X²= Kruskal Wallis H testi,

Katılımcıların motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 5.22. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Yaş grupları	N	X	Ss	X2	p
İçsel motivasyon	25≥	24	3,57	,807	,416 ^{X2}	,937
	26-35	100	3,50	,721		
	36-45	155	3,55	,797		
	46≤	57	3,59	,696		
Dışsal motivasyon	25≥	24	3,27	,623	6,349 ^{X2}	,096
	26-35	100	2,99	,659		
	36-45	155	2,89	,647		
	46≤	57	2,98	,690		
Toplam iş motivasyonu	25≥	24	3,42	,628	2,433 ^{X2}	,488
	26-35	100	3,24	,620		
	36-45	155	3,22	,637		
	46≤	57	3,28	,599		

X2= Kruskal Wallis H testi,

Tablo incelendiğinde katılımcıların motivasyon düzeylerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 5.23. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Mesleki kıdem	N	X	Ss	X2	p
İçsel motivasyon	1-5 yıl	55	3,53	,744	5,561 ^{X2}	,351
	6-10 yıl	55	3,43	,879		
	11-15 yıl	55	3,52	,613		
	16-20 yıl	50	3,46	,694		
	21-25 yıl	77	3,73	,778		
	26≤ yıl	44	3,51	,781		
Dışsal motivasyon	1-5 yıl	55	3,24	,671	12,028 ^{X2}	,034*
	6-10 yıl	55	2,90	,698		
	11-15 yıl	55	2,82	,696		
	16-20 yıl	50	2,84	,525		
	21-25 yıl	77	2,97	,640		
	26≤ yıl	44	2,99	,653		
Toplam iş motivasyonu	1-5 yıl	55	3,38	,652	6,460 ^{X2}	,264
	6-10 yıl	55	3,16	,729		
	11-15 yıl	55	3,17	,556		
	16-20 yıl	50	3,15	,514		
	21-25 yıl	77	3,35	,600		
	26≤ yıl	44	3,25	,663		

X2= Kruskal Wallis H testi, * = $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların sadece dışsal motivasyon düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$), diğer motivasyon düzeylerinin ise mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Dışsal motivasyon düzeylerinde farklılık, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin mesleki kıdemi 11-15 yıl olan katılımcılardan ve mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.24. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Çalışma süresi	N	X	Ss	X ²	p
İçsel motivasyon	$1 \geq$ yıl	29	3,45	,635	2,123 ^{X²}	,713
	1-3 yıl	84	3,62	,765		
	4-6 yıl	60	3,56	,800		
	7-10 yıl	50	3,55	,895		
	$11 \leq$ yıl	113	3,50	,694		
Dışsal motivasyon	$1 \geq$ yıl	29	3,22	,531	8,131 ^{X²}	,087
	1-3 yıl	84	3,06	,660		
	4-6 yıl	60	2,95	,714		
	7-10 yıl	50	2,93	,722		
	$11 \leq$ yıl	113	2,84	,612		
Toplam iş motivasyonu	$1 \geq$ yıl	29	3,33	,500	2,810 ^{X²}	,590
	1-3 yıl	84	3,34	,643		
	4-6 yıl	60	3,26	,686		
	7-10 yıl	50	3,24	,720		
	$11 \leq$ yıl	113	3,17	,557		

X²= Kruskal Wallis H testi,

Tablo incelendiğinde katılımcıların motivasyon düzeylerinin mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 5.25. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Görevler	N	X	Ss	X ²	p
İçsel motivasyon	Doktor	30	3,96	,615	29,202 ^{X²}	,000*
	Diş hekimi	13	2,69	,670		
	Sağlık memuru	53	3,50	,780		
	Hemşire	49	3,41	,780		
	Ebe	35	3,68	,735		
	Memur	66	3,52	,691		
	Teknisyen	15	3,84	,592		
	Tekniker	20	3,52	,602		
	Diğer	55	3,55	,813		
Dışsal motivasyon	Doktor	30	3,15	,674	21,892 ^{X²}	,005*
	Diş hekimi	13	2,12	,601		
	Sağlık memuru	53	3,04	,648		
	Hemşire	49	2,94	,643		
	Ebe	35	3,01	,566		
	Memur	66	2,96	,665		
	Teknisyen	15	3,13	,738		
	Tekniker	20	3,05	,523		
	Diğer	55	2,89	,652		
Toplam iş motivasyonu	Doktor	30	3,55	,577	28,961 ^{X²}	,000*
	Diş hekimi	13	2,41	,487		
	Sağlık memuru	53	3,27	,635		
	Hemşire	49	3,17	,628		
	Ebe	35	3,35	,591		
	Memur	66	3,24	,573		
	Teknisyen	15	3,49	,575		
	Tekniker	20	3,28	,482		
	Diğer	55	3,22	,645		

X²= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların içsel ve dışsal motivasyon ve toplam iş motivasyonu düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (p<0,05). İçsel motivasyon düzeylerindeki farklılık doktor olan katılımcıların ortalamasının diş hekimi, hemşire, memur, tekniker ve diğer katılımcıların motivasyon düzeyinden yüksek olmasından, ve diş hekimi olan katılımcıların motivasyon düzeyinin diğer tüm katılımcılardan düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Dışsal motivasyon düzeyindeki farklılık, doktor olan katılımcıların dışsal motivasyon düzeylerinin diş hekimi olan katılımcılardan yüksek olmasından ve diş hekimi olan katılımcıların motivasyon düzeyinin diğer tüm katılımcılardan düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Toplam iş motivasyon düzeylerindeki farklılık ise doktor olan katılımcıların ortalamasının diş hekimi, hemşire, memur ve diğer

katılımcıların motivasyon düzeyinden yüksek olmasından, ve diş hekimi olan katılımcıların motivasyon düzeyinin diğer tüm katılımcılardan düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.26. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Eğitim düzeyleri	N	X	Ss	X ²	p
İçsel motivasyon	Ortaokul	18	3,49	,656	10,84 ^{X²}	,055
	Lise	66	3,55	,731		
	Ön lisans	119	3,50	,776		
	Lisans	93	3,49	,755		
	Yüksek lisans	26	3,64	,790		
	Doktora	14	4,13	,618		
Dışsal motivasyon	Ortaokul	18	2,96	,632	8,995 ^{X²}	,109
	Lise	66	3,08	,580		
	Ön lisans	119	2,94	,675		
	Lisans	93	2,93	,654		
	Yüksek lisans	26	2,76	,746		
	Doktora	14	3,21	,752		
Toplam iş motivasyonu	Ortaokul	18	3,23	,452	7,364 ^{X²}	,195
	Lise	66	3,31	,582		
	Ön lisans	119	3,22	,647		
	Lisans	93	3,21	,622		
	Yüksek lisans	26	3,20	,703		
	Doktora	14	3,67	,598		

X²= Kruskal Wallis H testi,

Tablo incelendiğinde katılımcıların motivasyon düzeylerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 5.27. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre İş Motivasyon Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Gelir düzeyleri	N	X	Ss	X ²	p
İçsel motivasyon	Yeterli	57	3,84	,730	14,044 ^{X²}	,001*
	Kısmen yeterli	165	3,58	,704		
	Yetersiz	114	3,35	,794		
Dışsal motivasyon	Yeterli	57	3,31	,625	26,361 ^{X²}	,000*
	Kısmen yeterli	165	2,99	,672		
	Yetersiz	114	2,74	,580		
Toplam iş motivasyonu	Yeterli	57	3,57	,620	25,212 ^{X²}	,000*
	Kısmen yeterli	165	3,28	,601		
	Yetersiz	114	3,05	,588		

X²= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam motivasyon düzeylerinin gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Tüm motivasyon düzeylerindeki farklılıklar, gelir düzeyi yeterli olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin, gelir düzeyi kısmen yeterli olanlardan ve gelir düzeyi yetersiz olanlardan yüksek olmasından ve gelir düzeyi kısmen yeterli olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin gelir düzeyi yetersiz olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

5.2.4. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Personel Güçlendirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 5.28. Katılımcıların Personel Güçlendirme Ölçeğinden Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
Yönetici Desteği ve Motivasyon	336	1	5	2,83	,979
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	336	1	5	2,58	1,039
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	336	1	5	3,48	,903
Kararlara ve Yönetime Katılma	336	1	6	3,44	1,184
Personel güçlendirme Toplam	336	1	5	2,63	,760

Tablo incelendiğine katılımcıların yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puanlarının orta düzeyde olduğu, yetkinlik ve inisiyatif kullanma ile kararlara ve yönetime katılma puanlarının ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.29. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Cinsiyet	N	X	Ss	z	p
Yönetici Desteği ve Motivasyon	Kadın	195	2,85	,997	-,469 ^z	,639
	Erkek	141	2,80	,956		
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	Erkek	195	2,57	1,051	-,227 ^z	,821
	Kadın	141	2,59	1,027		
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	Erkek	195	3,50	,923	-,345 ^z	,730
	Kadın	141	3,46	,877		
Kararlara ve Yönetime Katılma	Erkek	195	3,42	1,234	-,449 ^z	,653
	Kadın	141	3,48	1,114		
Personel Güçlendirme Toplam	Erkek	195	2,63	,788	-,140 ^z	,889
	Kadın	141	2,63	,721		

z= Mann Whitney U test,

Tablo incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre personel güçlendirme ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 5.30. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Medeni durum	N	X	Ss	X ²	p
Yönetici Desteği ve Motivasyon	Bekar	56	2,95	,854	2,035 ^{X²}	,362
	Evli	264	2,79	1,011		
	Boşanmış/dul	16	3,04	,821		
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	Bekar	56	2,79	1,009	3,701 ^{X²}	,157
	Evli	264	2,52	1,037		
	Boşanmış/dul	16	2,81	1,128		
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	Bekar	56	3,52	,834	,202 ^{X²}	,904
	Evli	264	3,48	,918		
	Boşanmış/dul	16	3,39	,925		
Kararlara ve Yönetime Katılma	Bekar	56	3,59	1,168	3,148 ^{X²}	,207
	Evli	264	3,39	1,193		
	Boşanmış/dul	16	3,83	1,024		
Personel Güçlendirme Toplam	Bekar	56	2,74	,690	2,092 ^{X²}	,351
	Evli	264	2,60	,774		
	Boşanmış/dul	16	2,79	,739		

X²= Kruskal Wallis H testi,

Tablo incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre personel güçlendirme ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5.31. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Yaş grupları	N	X	Ss	X ²	p
Yönetici Desteği ve Motivasyon	25≥	24	3,30	,725	8,794 ^{X²}	,032*
	26-35	100	2,87	,962		
	36-45	155	2,70	1,019		
	46≤	57	2,91	,934		
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	25≥	24	3,15	1,044	13,462 ^{X²}	,004*
	26-35	100	2,70	,962		
	36-45	155	2,40	1,031		
	46≤	57	2,62	1,096		
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	25≥	24	3,51	,638	3,785 ^{X²}	,286
	26-35	100	3,61	,874		
	36-45	155	3,40	,916		
	46≤	57	3,47	1,000		
Kararlara ve Yönetime Katılma	25≥	24	4,01	1,162	6,511 ^{X²}	,089
	26-35	100	3,49	1,172		
	36-45	155	3,36	1,238		
	46≤	57	3,36	1,008		
Personel Güçlendirme Toplam	25≥	24	2,99	,689	8,701 ^{X²}	,034*
	26-35	100	2,68	,742		
	36-45	155	2,53	,777		
	46≤	57	2,65	,730		

X²= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların yetkinlik ve inisiyatif kullanma puanları ile kararlara ve yönetime katılma puanlarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı (p>0,05), yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puanlarının ise yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,05) görülmektedir. Yönetici desteği ve motivasyon puanları arasındaki farklılık 25≥ yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının 36-45 yaş grubundaki katılımcılardan anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puanları arasındaki farklılık, 25≥ yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının hem 36-45 yaş grubundaki katılımcılardan hem de 46≤ yaş grubundaki katılımcılardan yüksek olmasından ve 26-35 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının 36-45 yaş grubundaki katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme toplam puanları arasındaki farklılık ise 25≥ yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının 36-45 yaş grubundaki katılımcılardan ve 46 yaş üstü katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.32. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Mesleki kıdem	N	X	Ss	X ²	p
Yönetici Desteği ve Motivasyon	1-5 yıl	55	3,13	,870	9,657 ^{x2}	,086
	6-10 yıl	55	2,83	1,026		
	11-15 yıl	55	2,69	1,035		
	16-20 yıl	50	2,56	,804		
	21-25 yıl	77	2,88	1,075		
	26≤ yıl	44	2,84	,917		
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	1-5 yıl	55	2,98	,992	13,325 ^{x2}	,021*
	6-10 yıl	55	2,72	1,036		
	11-15 yıl	55	2,38	,972		
	16-20 yıl	50	2,46	,914		
	21-25 yıl	77	2,46	1,124		
	26≤ yıl	44	2,51	1,066		
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	1-5 yıl	55	3,56	,806	5,062 ^{x2}	,408
	6-10 yıl	55	3,59	,916		
	11-15 yıl	55	3,33	,876		
	16-20 yıl	50	3,40	,787		
	21-25 yıl	77	3,55	1,019		
	26≤ yıl	44	3,40	,948		
Kararlara ve Yönetime Katılma	1-5 yıl	55	3,86	1,143	16,341 ^{x2}	,006*
	6-10 yıl	55	3,63	1,289		
	11-15 yıl	55	3,07	1,174		
	16-20 yıl	50	3,10	,974		
	21-25 yıl	77	3,51	1,258		
	26≤ yıl	44	3,44	,993		
Personel Güçlendirme Toplam	1-5 yıl	55	2,88	,735	11,470 ^{x2}	,043*
	6-10 yıl	55	2,70	,807		
	11-15 yıl	55	2,46	,746		
	16-20 yıl	50	2,44	,603		
	21-25 yıl	77	2,64	,830		
	26≤ yıl	44	2,61	,713		

X²= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların yönetici desteği ve motivasyon ile yetkinlik ve inisiyatif kullanma puanlarının mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı (p>0,05), etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma ve personel güçlendirme toplam puanlarının ise mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). Etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puanlarında ortaya çıkan anlamlı farklılık, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların ortalamasının mesleki kıdemi 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26≤ yıl olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Kararlara ve yönetime katılma puanlarındaki anlamlı farklılık ise

mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcılar ile mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcıların ortalamasının mesleki kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme toplam puanlarındaki anlamlı farklılık ise mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların ortalamasının mesleki kıdemi 11-15 yıl olan katılımcılardan ve mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.33. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Çalışma süresi	N	X	Ss	X ²	P
Yönetici Desteği ve Motivasyon	1 ≥ yıl	29	3,07	,780	9,583 ^{X²}	,048*
	1-3 yıl	84	2,92	,983		
	4-6 yıl	60	2,99	1,167		
	7-10 yıl	50	2,82	,954		
	11 ≤ yıl	113	2,62	,896		
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	1 ≥ yıl	29	2,84	1,005	10,839 ^{X²}	,028*
	1-3 yıl	84	2,63	1,024		
	4-6 yıl	60	2,71	1,129		
	7-10 yıl	50	2,74	,952		
	11 ≤ yıl	113	2,34	1,017		
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	1 ≥ yıl	29	3,54	,633	6,615 ^{X²}	,158
	1-3 yıl	84	3,50	,854		
	4-6 yıl	60	3,62	1,044		
	7-10 yıl	50	3,63	,889		
	11 ≤ yıl	113	3,31	,909		
Kararlara ve Yönetime Katılma	1 ≥ yıl	29	3,80	1,095	12,734 ^{X²}	,013*
	1-3 yıl	84	3,44	1,188		
	4-6 yıl	60	3,75	1,362		
	7-10 yıl	50	3,52	1,170		
	11 ≤ yıl	113	3,16	1,049		
Personel Güçlendirme Toplam	1 ≥ yıl	29	2,82	,624	12,336 ^{X²}	,015*
	1-3 yıl	84	2,67	,765		
	4-6 yıl	60	2,78	,901		
	7-10 yıl	50	2,69	,723		
	11 ≤ yıl	113	2,44	,693		

X²= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların yetkinlik ve inisiyatif kullanma puanlarının katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı (p>0,05), yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma, personel güçlendirme toplam puanlarında ise mevcut kurumdaki çalışma süresine göre istatistiksel olarak

anlamli farklilik olduğu ($p<0,05$) gör÷lmektedir. Yönetici desteği ve motivasyon puanlarındaki farklilik, 4-6 yıldır mevcut kurumlarından çalışan katılımcıların ortalamasının mevcut kurumlarında $11\leq$ yıldır çalışan katılımcıların ortalamasından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puan ortalamasındaki farklilik, mevcut kurumlarında 4-6 yıldır ve 7-10 yıldır çalışan katılımcıların ortalamasının mevcut kurumlarında $11\leq$ yıldır çalışan katılımcıların ortalamasından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Kararlara ve yönetime katılma puanlarındaki farklilik mevcut kurumlarında 1 yıldan az süredir çalışan katılımcılar ve 4-6 yıldır çalışan katılımcıların ortalamasının mevcut kurumlarında $11\leq$ yıldır çalışan katılımcıların ortalamasından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme toplam puanındaki farklilik ise mevcut kurumlarında $11\leq$ yıldır çalışan katılımcıların ortalamasının diğer sürelerde çalışan katılımcıların ortalamasından düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.34. Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Personel Güçlendirme Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Görevler	N	X	Ss	X2	p
Yönetici desteği ve motivasyon	Doktor	30	3,21	,800	25,398 ^{X2}	,001*
	Diş hekimi	13	1,63	,791		
	Sağlık memuru	53	2,97	1,034		
	Hemşire	49	2,66	,980		
	Ebe	35	2,68	,998		
	Memur	66	2,85	,948		
	Teknisyen	15	3,03	1,268		
	Tekniker	20	2,81	,899		
	Diğer	55	2,94	,815		
Etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği	Doktor	30	2,87	,921	17,740 ^{X2}	,023*
	Diş hekimi	13	1,57	,673		
	Sağlık memuru	53	2,64	1,087		
	Hemşire	49	2,54	1,018		
	Ebe	35	2,45	1,063		
	Memur	66	2,68	1,004		
	Teknisyen	15	2,81	1,041		
	Tekniker	20	2,51	1,017		
	Diğer	55	2,56	1,087		
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	Doktor	30	3,56	,723	20,995 ^{X2}	,007*
	Diş hekimi	13	2,49	,803		
	Sağlık memuru	53	3,52	,902		
	Hemşire	49	3,34	,844		
	Ebe	35	3,46	1,011		
	Memur	66	3,57	,975		
	Teknisyen	15	3,64	1,139		
	Tekniker	20	3,32	,769		
	Diğer	55	3,67	,748		
Kararlara ve yönetime katılma	Doktor	30	3,89	1,019	29,486 ^{X2}	,000*
	Diş hekimi	13	1,94	,879		
	Sağlık memuru	53	3,64	1,171		
	Hemşire	49	3,20	1,118		
	Ebe	35	3,29	1,301		
	Memur	66	3,41	1,156		
	Teknisyen	15	3,73	1,287		
	Tekniker	20	3,40	1,174		
	Diğer	55	3,65	1,054		
Personel güçlendirme toplam	Doktor	30	2,90	,639	25,562 ^{X2}	,001*
	Diş hekimi	13	1,64	,586		
	Sağlık memuru	53	2,72	,782		
	Hemşire	49	2,50	,754		
	Ebe	35	2,52	,839		
	Memur	66	2,67	,719		
	Teknisyen	15	2,79	,948		
	Tekniker	20	2,56	,681		
	Diğer	55	2,73	,638		

X2= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların personel güçlendirme ölçeği puanlarının katılımcıların kurumdaki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Yönetici desteği ve motivasyon puanlarındaki farklılık doktor olan katılımcıların personel güçlendirme puanlarının dış hekimi, hemşire ve ebe olan katılımcılardan yüksek olmasından ve dış hekimi olan katılımcıların personel güçlendirme puanlarının diğer tüm katılımcılardan daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puanlarındaki farklılık, dış hekimi olan katılımcıların etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puanların diğer tüm katılımcılardan düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Yetkinlik ve inisiyatif kullanma puanlarındaki farklılık, hemşire olan katılımcıların puanlarının diğer kategorisindeki katılımcıların puanlarından düşük olmasından ve dış hekimi olan katılımcıların puanlarının diğer tüm katılımcılardan daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Kararlara ve yönetime katılma puanlarındaki farklılık, doktor olan katılımcıların puanlarının dış hekimi, hemşire ve ebe olan katılımcılardan yüksek olmasından ve dış hekimi olan katılımcıların puanlarının diğer tüm katılımcılardan düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme toplam puanlarındaki farklılık ise dış hekimi olan katılımcıların puanlarının diğer tüm katılımcılardan düşük olmasından ve doktor olan katılımcıların ortalamasının hemşire ve ebe olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.35. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Eğitim düzeyleri	N	X	Ss	X ²	p
Yönetici Desteği ve Motivasyon	Ortaokul	18	2,78	1,098	6,523 ^{x2}	,259
	Lise	66	3,03	,930		
	Ön lisans	119	2,73	1,005		
	Lisans	93	2,76	,944		
	Yüksek lisans	26	2,86	,963		
	Doktora	14	3,17	1,036		
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	Ortaokul	18	2,63	1,048	15,774 ^{x2}	,008*
	Lise	66	2,92	,982		
	Ön lisans	119	2,49	1,045		
	Lisans	93	2,47	,991		
	Yüksek lisans	26	2,26	1,115		
	Doktora	14	3,06	1,074		
Yetkinlik ve inisiyatif kullanma	Ortaokul	18	3,33	,918	4,304 ^{x2}	,507
	Lise	66	3,58	,843		
	Ön lisans	119	3,38	1,020		
	Lisans	93	3,55	,786		
	Yüksek lisans	26	3,38	,930		
	Doktora	14	3,74	,758		
Kararlara ve Yönetime Katılma	Ortaokul	18	3,32	,931	10,168 ^{x2}	,071
	Lise	66	3,69	1,138		
	Ön lisans	119	3,24	1,214		
	Lisans	93	3,46	1,135		
	Yüksek lisans	26	3,47	1,275		
	Doktora	14	4,05	1,320		
Personel Güçlendirme Toplam	Ortaokul	18	2,56	,720	2,089 ^{x2}	,061
	Lise	66	2,82	,712		
	Ön lisans	119	2,52	,801		
	Lisans	93	2,60	,705		
	Yüksek lisans	26	2,56	,794		
	Doktora	14	3,00	,810		

X²= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo incelendiğinde katılımcıların yetkinlik ve inisiyatif kullanma, yönetici desteği ve motivasyon, kararlara ve yönetime katılma ve personel güçlendirme toplam puanlarının katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı (p>0,05), sadece etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puanlarında eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu (p<0,05) görülmektedir. Bu farklılık, eğitim düzeyi lise olan katılımcıların ortalamasının eğitim düzeyi ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan katılımcıların ortalamasının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu farklılığın diğer bir nedeni de doktora mezunu olan katılımcıların ortalamasının yüksek lisans mezunu olan katılımcıların ortalamasının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.36. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Personel Güçlendirme Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Faktörler	Gelir düzeyleri	N	X	Ss	X ²	p
Yönetici Desteği ve Motivasyon	Yeterli	57	3,14	,884	14,036 ^{X²}	,001*
	Kısmen yeterli	165	2,91	,959		
	Yetersiz	114	2,56	,993		
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	Yeterli	57	2,91	1,022	8,947 ^{X²}	,011*
	Kısmen yeterli	165	2,60	1,060		
	Yetersiz	114	2,38	,980		
Yetkinlik ve İnisiyatif kullanma	Yeterli	57	3,70	,828	4,465 ^{X²}	,107
	Kısmen yeterli	165	3,47	,914		
	Yetersiz	114	3,38	,912		
Kararlara ve Yönetime Katılma	Yeterli	57	3,95	1,103	15,713 ^{X²}	,000*
	Kısmen yeterli	165	3,47	1,186		
	Yetersiz	114	3,16	1,138		
Personel Güçlendirme Toplam	Yeterli	57	2,91	,732	14,251 ^{X²}	,001*
	Kısmen yeterli	165	2,66	,766		
	Yetersiz	14	2,43	,719		

X²= Kruskal Wallis H testi, * = p < 0,05 düzeyinde anlamlı fark

Katılımcıların yetkinlik ve inisiyatif kullanma puanlarında katılımcıların gelir düzeylerinin yeterliliğine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmazken ($p>0,05$), yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma, personel güçlendirme toplam puanlarında gelir düzeylerinin yeterliliğine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Yönetici desteği ve motivasyon puanlarındaki farklılık, gelir düzeyi yeterli ve kısmen yeterli olan katılımcıların ortalamasının gelir düzeyi yetersiz olan katılımcılardan yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puanlarındaki farklılık ise gelir düzeyi yeterli olan katılımcıların ortalamasının gelir düzeyi yetersiz olan katılımcıların ortalamasından kaynaklanmaktadır. Kararlara ve yönetime katılma puanlarındaki farklılık, gelir düzeyi yetersiz olan katılımcıların ortalamasının hem gelir düzeyi yeterli olan katılımcılardan hem de gelir düzeyi kısmen yeterli olan katılımcılardan düşük olmasından ve gelir düzeyi kısmen yeterli olan katılımcıların ortalamasının gelir düzeyi yeterli olan katılımcılardan daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme toplam puanlarındaki farklılık ise gelir düzeyi yeterli olan katılımcıların ortalamasının gelir düzeyi kısmen yeterli ve yetersiz olan katılımcılardan yüksek olmasından ve gelir düzeyi kısmen yeterli olan

katılımcıların ortalamasının gelir düzeyi yetersiz olan katılımcıların yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

5.2.5. İş Tatmini, İş Motivasyonu ve Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmini, iş motivasyonu ve personel güçlendirme algıları arasındaki ilişkiye ait analiz sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 5.37. Katılımcıların İş Tatmini, İş Motivasyonu Ve Personel Güçlendirme Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanlar Arasındaki İlişki

Alt boyutlar	Korelasyon	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Toplam İş Motivasyonu	Yönetici Desteği ve Motivasyon	Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma	Kararlara ve Yönetime Katılma
Dışsal Doyum	r	,722									
	p	,000									
Genel Doyum	r	,935	,915								
	p	,000	,000								
İçsel Motivasyon	r	,524	,467	,536							
	p	,000	,000	,000							
Dışsal Motivasyon	r	,489	,655	,604	,489						
	p	,000	,000	,000	,000						
Toplam İş Motivasyonu	r	,592	,647	,664	,881	,818					
	p	,000	,000	,000	,000	,000					
Yönetici Desteği ve Motivasyon	r	,488	,633	,595	,537	,637	,682				
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Etkin Değerlendirme, Ödüllendirme ve Eğitim Desteği	r	,330	,448	,412	,279	,525	,455	,605			
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Yetkinlik ve İnisiyatif Kullanma	r	,429	,417	,453	,544	,500	,610	,656	,469		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Kararlara ve Yönetime Katılma	r	,418	,523	,500	,464	,548	,578	,811	,634	,660	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Personel Güçlendirme Toplam	r	,481	,596	,573	,530	,645	,679	,929	,765	,769	,907
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo incelendiğinde genel iş tatmini ile toplam iş motivasyonu ve personel güçlendirme puanı arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Benzer şekilde personel güçlendirme ve toplam iş motivasyonu puanı arasında da doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Bir başka deyişle, katılımcıların bir ölçekten aldığı puan diğer ölçek puanını artırmaktadır. Bunun yanında tüm ölçek alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre araştırmanın tüm hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5.38. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumuna İlişkin Bilgiler

Hipotez No	Hipotez	Kabul/Red
H1	Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H2	Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H3	Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H4	Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H5	Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H6	Personel güçlendirmenin “yönetici desteği ve motivasyon” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H7	Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H8	Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H9	Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H10	Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H11	Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H12	Personel güçlendirmenin “etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H13	Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H14	Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H15	Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların genel doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H16	Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H17	Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H18	Personel güçlendirmenin “yetkinlik ve inisiyatif kullanma” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H19	Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H20	Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H21	Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H22	Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H23	Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H24	Personel güçlendirmenin “kararlara ve yönetime katılma” alt boyutu ile çalışanların genel iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul

5.3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada sağlık çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların iş motivasyon düzeylerinin de orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Sağlık kurumlarının kaliteli hizmet sunabilmelerindeki en temel unsur insan faktörüdür. Hastane çalışanları doktorundan hemşiresine kadar, hastaları ne kadar memnun edebilirse o derecede başarılı olunmaktadır (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 308). Sağlık personelinin iş motivasyon düzeyinin yüksek olması da sağlık hizmetlerinden yararlanan vatandaşların daha iyi hizmet almaları için oldukça önemlidir (Tzeng, 2002: 877). Yurt dışında yapılan araştırmalarda sağlık çalışanlarının iş motivasyonunun oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Adams ve Bond, 2000: 542).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Farklı meslek gruplarında bulunan çalışanlar değerlendirildiği zaman, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediğini tespit eden birçok araştırma bulunduğu görülmektedir (Adıgüzel vd., 2011: 49; Türkçapar, 2012: 331; Toker, 2007: 103; Barutçu ve Ağca, 2012: 221; Eğinli, 2009: 46; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 132; Karataş ve Güleş, 2010: 82; Özaydın ve Özdemir, 2014: 264; Şahin, 2013: 151; Yelboğa, 2007: 10). Buna karşılık kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu tespit eden araştırma bulguları da mevcuttur (İşcan ve Sayın, 2010: 213; Izgar, 2008: 323; Soyer ve Can, 2007: 23).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın çalışanların içsel motivasyon ve genel motivasyon düzeylerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu, buna karşılık dışsal motivasyon düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında tüm sağlık çalışanlarının benzer iş yüklerine sahip olmalarının ve mesleki yeterlilik anlamında benzer düzeylerde bulunmalarının etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında iş tatmini ve iş motivasyonunun genellikle çalışanların iş yerlerindeki içsel ve dışsal özelliklere göre şekillenmesinin etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü iş motivasyonunu etkileyen unsurların başında iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonu gibi çalışma ile ilgili unsurlar gelmektedir (Ölçer, 2005: 1). Literatürde yer alan araştırma sonuçlarının da çelişkili sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda iş tatmin düzeyinin bekar çalışanların lehine anlamlı düzeyde yüksek olduğu (Şahin, 2013: 152), bazı çalışmalarda ise iş tatmininin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (Adıgüzel vd., 2011: 49; Toker, 2007: 104; Türkçapar, 2012: 331). İşcan ve Sayın (2010: 213) tarafından yapılan bir araştırmada boşanmış ve bekâr çalışanların iş tatmininin evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kaya (2007: 368) tarafından yapılan araştırmada evli çalışanların bekârlara oranla daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olmalarında evliliğin kendilerine getirdiği birtakım gereklerin yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğuna bekâr bireylerden daha çok sahip olmalarının, bu durumda iş tatminine yansımaları gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının içsel iş tatmin düzeylerinin ve genel iş tatmin düzeylerinin çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği, buna karşılık çalışanların dışsal tatmin düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça dışsal tatmin düzeylerinin azaldığı, genç yaş gruplarında bulunan çalışanların dışsal iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık çalışanların iş motivasyon düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Çalışanların iş motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin artan yaşla beraber düşmesinde çalışmaya bağlı olarak ortaya çıkan mesleki tükenmişliğin etkili olduğu düşünülebilir. Recepoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri bazı değişkenlere göre değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonunda

en yüksek iş motivasyon düzeyine 22-30 yaş grubundaki öğretmenlerin, en düşük iş motivasyonuna ise 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin sahip oldukları tespit edilmiştir. Karataş ve Güleç (2010: 83) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların yaşları arttıkça iş tatmin düzeylerinde de anlamlı bir azalma meydana geldiği tespit edilmiştir. Yapılan çeşitli araştırmalarda da çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaşla paralel olarak arttığı bulunmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014: 265; Şahin, 2013: 154; Toker, 2007: 103). Sağlık çalışanları üzerinde yapılan benzer bir çalışmada da çalışanların yaşlarına paralel olarak iş tatmin düzeylerinin arttığı belirtilmiştir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 84; Yelboğa, 2007: 11). Buna karşılık çalışanlarda iş tatmininin yaşa göre farklılaşmadığını tespit eden araştırma bulguları da mevcuttur (Adıgüzel vd., 2011: 49; Türkçapar, 2012: 331).

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile içsel iş tatmin düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Literatürde yer alan bazı araştırma bulguları elde edilen bu sonucu desteklemektedir (Adıgüzel vd., 2011: 49; Türkçapar, 2012: 331). Buna karşılık çalışanların dışsal iş tatmin düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği, buna göre en yüksek dışsal iş tatmin düzeyine mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan çalışanların sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olan çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin de mesleki kıdemi yüksek olan katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri ile genel motivasyon düzeylerinin ise mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Recepoğlu (2013: 581) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılıkları ele alınmıştır. Araştırmada diğer mesleki kıdem düzeylerine sahip öğretmenler ile kıyaslandığı zaman en yüksek iş motivasyon düzeyine 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin sahip olduğu belirlenmiştir. Karataş ve Güleç (2010: 82) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların iş tatmin düzeylerinde mesleki kıdemdeki artışa paralel olarak anlamlı bir azalma gözlemlendiği tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan bazı araştırmalarda, bizim çalışma bulgularımızın aksine çalışanların mesleki kıdemleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin de anlamlı düzeyde arttığı tespit edilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 132; İzgar, 2008: 324; Özaydın ve Özdemir,

2014: 269). Keser'e (2006: 115) göre, çalışanların mesleki kıdemleri arttıkça beklentilerinin ve ihtiyaçlarının da karşılanıyor olması iş tatminini arttırmaktadır. Bu kapsamda çalışanların mesleki kıdemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmalarda kıdem artışının iş tatminini bazen olumlu düzeyde bazen de olumsuz düzeyde etkilediği bulunmuştur. Dolayısıyla iş tatmini ile mesleki kıdem düzeyi arasındaki ilişkiye ait literatür bulgularının çelişkili sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile genel iş tatmin düzeylerinin mevcut sağlık kuruluşlarında çalıştıkları süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile genel motivasyon düzeylerinin mevcut kurumlarında çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. En yüksek içsel tatmin düzeyine doktorların sahip olduğu, bunu sırasıyla teknisyen, ebe ve sağlık memurlarının takip ettiği, en düşük içsel tatmin düzeyine ise diş hekimlerinin sahip olduğu tespit edilmiştir. En yüksek dışsal tatmin düzeyine doktorların sahip olduğu, bunu sırasıyla teknisyen, sağlık memuru ve hemşirelerin takip ettiği belirlenmiştir. Genel iş tatmin düzeyine de en yüksek doktorların sahip olduğu, bunu teknisyen ve sağlık memurlarının takip ettiği tespit edilmiştir. Araştırmada çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel iş motivasyon düzeylerinin de doktor, sağlık memuru ve teknisyenlerin lehine anlamlı düzeyde diğer çalışanlardan yüksek olduğu bulunmuştur. Literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda da aynı iş yerinde farklı unvanlarda veya aynı işyerinde farklı görev yerlerinde çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin de farklılık gösterdiği belirtilmiştir (Barutçu ve Ağca, 2012: 226; İşcan ve Sayın, 2010: 213; Kaya, 2007: 355; Özaydın ve Özdemir, 2014: 268).

Farklı meslek gruplarında bulunan sağlık çalışanlarının iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin de farklılık göstermesinde çalışanların işlerindeki statülerinin etkili olduğu düşünülebilir. Özellikle doktor, teknisyen ve sağlık memuru gibi mesleklerde çalışanların statüleri, görev yerleri ve görevlerinin içerikleri genellikle değişmemektedir. Ancak ebe ve hemşire gibi sağlık personelleri hastanelerde birçok

alandaki çalışabilmekte ve bazı durumlarda uzmanlık alanının dışındaki birimlerde görevlendirilebilmektedirler. Bu durum hastane çalışanlarında statüsü ve görevleri değişmeyen sağlık çalışanlarının iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin diğer çalışanlardan daha yüksek olmasına neden olabilir. Kılıç ve Keklik (2012: 153) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu düşüncüyü desteklemektedir. Söz konusu araştırmada sağlık çalışanların yaptıkları işin bizzat kendisinin veya içinde bulundukları çalışma koşullarının iş motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir. Yıldırım (2011: 80) tarafından yapılan araştırmada çalışanların görev yaptıkları alanda yeterli bilgiye sahip olmamaları, diğer bir ifade ile ilgi alanlarının dışında bir işle uğraşmalarının iş motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ceylan ve Ulutürk (2006: 48) tarafından yapılan diğer bir araştırmada, çalışanların statü belirsizliği, diğer bir ifade ile çalıştıkları kurumlarda rol belirsizliği yaşamalarının iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Eğinli (2009: 48) tarafından kamu ve özel sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli nedenin sevdikleri ve hoşlandıkları işlerde veya birimlerde çalışmalarını olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bu araştırma sonuçları insanların kendi alanlarının dışında veya uzmanlıkları olmayan alanlarda çalışmalarının iş tatmin ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu kapsamda hastanelerde çalışan personelin iş tatmin ve motivasyon seviyelerinin farklı birim veya bölümlerde çalıştırılmalarından kaynaklanacağı düşünülebilir.

Örgüt ikliminin ve yönetici davranışlarının iş motivasyonu üzerindeki etkileri bilinmekte olup, örgüt iklimi ve yönetici davranışları ile çalışanların iş motivasyon ve tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir (Keklik ve Us, 2013: 143; Gök, 2009: 587; Kılıç ve Keklik, 2012: 154; Us, 2007: 16; Yıldırım, 2011: 83; Aksu, 2012: 12; Örücu vd., 2006: 46; Çekmecelioğlu, 2005: 23; Erdil vd., 2004: 17; Eroğlu, 2011: 121; İşcan ve Sayın, 2010: 195; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 119; Aydoğmuş, 2011: 260). Bu kapsamda sağlık çalışanlarının uzmanlık alanlarına ve statülerine göre hastanelerde farklı yaklaşımlar sergilenmesinin de iş motivasyonu üzerinde etkileri olacağı düşünülebilir. Örneğin, doktorlara karşı demokratik bir yönetim tarzının benimsendiği, buna karşılık hemşirelere karşı otoriter bir yönetim tavrı sergilenen hastanelerde çalışanlar arasında iş motivasyon farklılıkları gözlenmesi beklenen bir sonuçtur. Bu nedenle sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun

değerlendirilmesinde mutlaka çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi ve yönetici davranışlarının da dikkate alınması gerekir.

Araştırma kapsamında doktorların hem iş tatmini hem de iş motivasyonu açısından en yüksek puana sahip olmalarında ekonomik unsurlarında etkili olduğu düşünülebilir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanları içerisinde en yüksek ekonomik gelir düzeyine doktorların sahip oldukları, bunun yanında çalışanlarda elde edilen ekonomik gelir ile iş motivasyonu ve tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu (Kılıç ve Keklik, 2012: 147; Öztürk ve Dündar, 2003: 57; Eğinli, 2009: 48; Aydemir ve Erdoğan, 2013: 127; Eroğlu, 2011: 121; Karaman ve Altunoğlu, 2007: 109; Örucü vd., 2006: 39) göz önüne alındığı zaman, en yüksek iş motivasyon ve iş tatmin düzeyine doktorların sahip olmasının beklenen bir sonuç olduğu düşünülebilir. Ayrıca ekonomik gelir düzeyinin tek başına sağlık çalışanlarında ve diğer meslek gruplarında iş motivasyonunu etkilemediği de bilinmektedir (Willis-Shattuck vd., 2008: 247; Aydemir ve Erdoğan, 2013: 129).

Sağlık çalışanlarının iş motivasyonlarının meslek gruplarına göre farklılaşmasında her meslek grubundaki sağlık çalışanının mesleğini sevmeye düzeyinin de etkili olduğu düşünülebilir. Arcaç ve Kasımoğlu (2006: 25-29) tarafından yapılan araştırmada sağlık çalışanları içerisinde önemli bir kolu oluşturan hemşirelerin büyük bir bölümünün mesleklerini severek yapmadıkları tespit edilmiştir. Ancak hemşirelerin işlerini severek yapmamalarının, iş motivasyonlarını düşüren bir unsur olduğu vurgulanmıştır. Literatürde hemşireler ile ilgili benzer araştırma bulgularının da olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda sağlık çalışanları arasında hemşirelerin iş motivasyon düzeylerinin doktor, teknisyen veya sağlık memurlarından daha düşük olmasının literatürle uyumlu bir sonuç olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların iş motivasyon düzeylerinin de eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Farklı meslek grupları üzerinde yapılan benzer çalışmalarda iş motivasyonun çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirtilmiştir (Türkçapar, 2012: 331). Çalışanların eğitim durumlarına göre iş motivasyon düzeylerinin anlamlı farklılıklar göstermemesinin temelinde eğitim

düzeyine göre çalışanların özlük ve mali haklarının genellikle farklılık göstermemesi, bunun yanında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların söz konusu haklarının daha fazla iyileştirilmemesinin yattığı belirtilmiştir (Recepoglu, 2013: 575-584). Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işlerinden beklentilerinin yüksek olmasının da iş tatminini etkilediği bilinmektedir (Keser, 2006: 111). Buna karşılık literatürde çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumuna paralel olarak arttığını tespit eden araştırma bulguları da mevcuttur (İşcan ve Sayın, 2010: 213; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 132).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin ekonomik gelir düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre gelir düzeyini yeterli olarak gören sağlık çalışanlarının iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin ekonomik gelirini kısmen yeterli veya yetersiz gören sağlık çalışanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında ekonomik gelir ve ücret unsurunun çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracı olmasının etkili olduğu düşünülebilir. Araştırmanın kavramsal çerçeve bölümünde değinilmiş olan birçok araştırma sonucu da çalışanlarda iş tatmini ve iş motivasyonunun ekonomik beklentilerle yakından ilişkili olduğunu göstermiştir.

Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ve iş motivasyonlarının artırılmasında adil ve performansa dayalı bir ücret sistemi geliştirilmesinin etkili olacağı da düşünülebilir. Performansa dayalı ücret alan ve aldığı ücretten yeterli düzeyde tatmin olan çalışanların iş motivasyonlarının yükselmesi beklenen bir sonuç olacaktır. Özellikle yurt dışında yapılan çeşitli araştırmalarda örgütlerin büyük bir bölümünün performansa dayalı ücret yönetimine sahip oldukları belirtilmiştir (Öztürk, 2009: 117).

Araştırmada personel güçlendirmeye ilişkin boyutlar hakkında çalışanların düşünceleri değerlendirildiği zaman, yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği ile personel güçlendirme toplam puan algılarının çalışanlara göre orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışan görüşlerine göre yetkinlik ve inisiyatif kullanma ile kararlara ve yönetime katılmaya ilişkin görüşlere orta düzeyin üzerinde katılma olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı

düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ancak literatürde yer alan çalışmalarda personel güçlendirme algılarının erkek çalışanların lehine anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit eden araştırma bulguları da mevcuttur (Regina vd., 2006: 72). Bu araştırma bulgularının bizim çalışma bulgularımız ile paralellik göstermemesinin temelinde, araştırmalara katılan örneklem gruplarının farklı iş ve meslek kollarında çalışmalarının etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmada her ne kadar çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiş olsa da, çalışanların sahip oldukları kişisel özelliklerin personel güçlendirme algılarını etkilediği bilinmektedir. Örneğin sorumluluk sahibi ve dışa dönük kişilik özelliğine sahip olmak çalışanların personel güçlendirme algılarını yükseltirken, duygusal dengesizlik yaşayan çalışanların personel güçlendirme algıları nispeten daha düşüktür (Aydoğmuş, 2011: 260). Bu nedenle çalışanların cinsiyetlerinin yanında, cinsiyete özgü sahip oldukları bazı bilişsel özelliklerin de personel güçlendirme algısı ile ilişkisinin değerlendirilmesi oldukça önemlidir.

Personel güçlendirme çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve ekip çalışmasındaki uyum gibi bazı unsurlardan etkilenmektedir (Jung ve Sosik, 2002: 313). Bu bağlamda kadın ve erkek çalışanların görev yaptıkları sağlık kuruluşlarındaki arkadaş ve çalışma ortamının da personel güçlendirme algılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermemesinde etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü çalışanların cinsiyetleri ne olursa olsun görev yaptıkları kurumlardaki arkadaş ilişkilerinin olumsuz olması algılanan personel güçlendirme düzeyini olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda da çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeylerinin anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 266). Durukan ve diğerleri (2010: 427) tarafından yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılarının medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bu araştırma sonuçları bizim çalışma bulgularımızı desteklemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre personel güçlendirme algılarının bazı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Söz konusu farklılıkların yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği alt boyutları ile personel güçlendirme toplam puanlarında olduğu bulunmuştur. Buna göre, yaş ortalaması 25 ve aşağısında olan çalışanların yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği alt boyutları ile personel güçlendirme toplam puanlarının yaş ortalaması büyük olan çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda da yaş unsurunun personel güçlendirme algısı üzerinde etkili olabileceği belirtilmiştir (Lin, 2002: 2).

Durukan ve diğerleri (2010: 426) tarafından yapılan araştırmada, sağlık kurumlarında hizmet sunan hemşirelerden yaşı 30-49 arasında olanların, yaşı 20-29 olanlara göre örgüt tarafından daha fazla güçlendirildiklerini düşündükleri tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunun bizim çalışma bulgularımız ile paralellik göstermediği görülmektedir. Korkmaz ve Altıparmak (2012: 561) tarafından yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiş, buna göre 30 yaş ve üzerinde bulunan çalışanların personel güçlendirme algılarının küçük yaş gruplarındaki çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu araştırma bulgusu ise bizim çalışma bulgularımız ile zıtlık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki kıdemlerine göre personel güçlendirme algılarının bazı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıkların etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma alt boyutları ile personel güçlendirme toplam puanlarında görüldüğü belirlenmiştir. Buna göre, mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan çalışanların etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma alt boyutları ile personel güçlendirme toplam puanlarının mesleki kıdemi yüksek olan çalışanlardan daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Durukan ve diğerleri (2010: 427-428) tarafından yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarının mesleki kıdemlerinin örgütsel güçlendirme algılarını anlamlı düzeyde etkilemediği bulunmuştur. Aynı araştırmada çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuş, buna göre

sağlık çalışanlarının mesleki kıdemleri arttıkça algıladıkları psikolojik güçlendirme düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.

Araştırmada çalışanların mevcut sağlık kurumlarında çalışma sürelerine göre personel güçlendirme algılarının bazı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma alt boyutları ile personel güçlendirme toplam puanlarında görüldüğü tespit edilmiştir. Buna göre, 4-6 yıldır mevcut kurumunda çalışanların yönetici desteği ve motivasyon puanlarının 11 yıl ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu, mevcut kurumlarında 4-6 yıldır ve 7-10 yıldır çalışan katılımcıların etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği puanlarının $11 \leq$ yıldır çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu, mevcut kurumlarında 1 yıldan daha az süredir çalışan katılımcıların kararlara ve yönetime katılma puanlarının diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu ve 4-6 yıllık çalışanların toplam personel güçlendirme algılarının kurumlarında 11 yıl ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının mesleki kıdeme bağlı olarak personel güçlendirme algılarının azalmasında yılların getirdiği mesleki tükenmişliğin etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü mesleki açıdan tükenme, başta iş tatmini olmak üzere (Üngüren vd., 2010: 2922; Yücel, 2012: 1) çalışanları birçok açıdan olumsuz etkilemektedir. Durukan ve diğerleri (2010: 428) tarafından yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarının örgütsel olarak güçlendirme algılarının mevcut kurumlarında çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği, buna karşılık psikolojik güçlendirme algılarının mevcut kurumlarında çalışma sürelerine paralel olarak artış gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumlarındaki görevlerine göre personel güçlendirme algılarının bazı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre diğer meslek grupları ile kıyaslandığı zaman doktor, teknisyen, tekniker ve memurların genellikle tüm alt boyutlara ve toplam personel güçlendirme puanlarına göre en yüksek personel güçlendirme algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Farklı meslek grupları üzerinde yapılan benzer çalışmalarda da işgörenlerin görev yaptıkları pozisyonların personel güçlendirme algılarını anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz vd, 2013: 796).

Diğer meslek gruplarına kıyasla doktor, teknisyen, tekniker ve memurların en yüksek personel güçlendirme algısına sahip olmalarının temelinde, bu meslek gruplarının sağlık kurumlarındaki görevlerinin belirli olmasının yattığı düşünülebilir. Çünkü iş tatmini ve motivasyonunda olduğu gibi sağlık çalışanlarının görev yerlerinin sürekli değiştirilmesi, görev yaptıkları yerlerdeki bilgi ve becerilerinin az olması veya uzmanlık alanları dışındaki birimlerde çalıştırılmaları personel güçlendirme algılarını olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle diğer sağlık çalışanlarına kıyasla daha ağır mesai saatleri uygulanan sağlık personelinde iş stresinin arttığı bilinmektedir. Literatürde yer alan birçok araştırma bulgusu da bu düşünceyi desteklemektedir (Bratt vd., 2000: 307). İş yerinde farklı nedenlerden dolayı yoğun stres yaşayan sağlık personelinin de personel güçlendirme algılarının düşük olması beklenen bir sonuçtur.

Durukan ve diğerleri (2010: 426) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların personel güçlendirme algılarının çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada bölüm sorumlu hemşirelerinin örgüt tarafından güçlendirilme düzeylerinin, servis hemşirelerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında ise hastanelerde bölüm hemşirelerinin sayılarının servis hemşirelerinden daha az olmasının etkili olduğu savunulmuştur. Korkmaz ve Altıparmak (2012: 561) tarafından yapılan araştırmada da diğer sağlık personeli ile kıyaslandığında en yüksek personel güçlendirme algısına servis sorumlu çalışanların sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada personel güçlendirme alt boyutlarından olan etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği alt boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin çalışan eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre bu alt boyutta lise mezunlarının puanlarının eğitim durumu ön lisans, lisans ve yüksek lisans olanlardan daha yüksek olduğu, bunun yanında doktora mezunlarının puanlarının da yüksek lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda da çalışanların personel güçlendirme algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği (Gülbüz vd., 2013: 796; Korkmaz ve Altıparmak, 2012: 561), bu kapsamda çalışanların personel güçlendirme algılarının eğitim durumlarına göre farklılık gösterebileceği belirtilmiştir (Lin, 2002: 2).

Diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlarla kıyaslandığı zaman lise mezunlarının en yüksek personel güçlendirme algılarına sahip olmalarının temel nedeni eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin altındaki iş alanları veya birimlerde çalıştırılmaları olabilir. Çünkü çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça çalıştıkları kurumlardaki mesleki beklentileri de artmakta, beklentilerin karşılanmaması durumunda çalışanların motivasyon kayıpları yaşadıkları görülmektedir. Ancak personel güçlendirmenin temelinde “iş en iyi yapan bilir” düşüncesi yatmakta, bunun için de çalışanların iyi motive edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 47; Doğan ve Demiral, 2007: 283). Bunun yanında sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılarının geliştirilmesinde sağlık kurumlarındaki yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özellikle çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak suretiyle personel güçlendirme algıları yöneticiler tarafından arttırılabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Bu noktada hastane çalışanlarının yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya ve personel güçlendirme algılarını geliştirmeye yönelik bazı politikalar izlemeleri oldukça önemlidir. Bunun yanında eğitim düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının beklentilerinin karşılanması için gerekli düzenlemelerin yapılmasının da personel güçlendirme algılarının yükseltilmesinde etkili olacağı düşünülebilir.

Dönmez (2012: 43) tarafından yapılan araştırmada çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri ne olursa olsun söz konusu becerileri sergileyemedikleri işlerde çalışmalarının mesleki tükenmişliğe neden olacağı, bu durumun da personel güçlendirme algılarını olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmiştir. Bu kapsamda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların personel güçlendirme algılarının, lise mezunu çalışanlar kadar yüksek olabilmesi için mutlaka yetenek ve eğitim düzeylerine uygun işlerde çalıştırılmalarının etkili olacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin algılarının gelir durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, buna göre gerek alt boyutlar gerekse de toplam personel güçlendirme puanının ekonomik gelir düzeyi yüksek olan çalışanların lehine anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç literatür ile paralellik göstermektedir. Çünkü personel güçlendirme algısının geliştirilmesinde çalışanlara sağlanan motivasyon araçları ve ödüllendirme önemli bir yer tutmaktadır

(Çuhadar, 2005: 15). Ekonomik gelir düzeyinin de çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğu düşünüldüğü zaman, ekonomik gelir düzeyi yüksek olan çalışanların personel güçlendirme algılarının da yüksek olmasının beklenen bir sonuç olduğu düşünülebilir. Literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda da çalışanlarda personel güçlendirme algılarının ekonomik gelir düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir (Gürbüz vd., 2013: 795).

Araştırmada personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde personel güçlendirmenin alt boyutları ve toplam personel güçlendirme puanı ile iş motivasyonu ve iş doyum alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre çalışanların iş tatmin düzeylerindeki artışa paralel olarak iş motivasyon düzeylerinin de arttığı, bunun yanında personel güçlendirme algılarının artmasının da iş motivasyonu ve iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir.

Çakar ve Ceylan (2005: 64) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların iş motivasyon göstergeleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin işe olan bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Kuruüzüm ve diğerleri (2010: 183) tarafından yapılan araştırmada hizmet sektöründe çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin çalıştıkları işe yönelik tutumlarını etkilediği belirlenmiştir. Ölçer (2005: 1) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların iş motivasyon düzeylerinin çalışma performanslarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özdoğru ve Aydın (2012: 357) tarafından yapılan araştırmada personel güçlendirme alt boyutlarından olan kararlara katılma boyutunun iş motivasyonu üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmada örgüt içi kararlara katılma düzeyinin çalışanların iş motivasyonlarını doğrudan ve pozitif yönde etkileyen bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini ve personel güçlendirme örgütler için önemli bir role sahip olduğu için literatürde personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Kuokkanen vd., 2003: 184). Yapılan araştırmalarda da personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir (Seibert vd., 2004: 332; Şahin, 2007:3; Tolay vd., 2012: 449). Kitapçı ve diğerleri (2013: 49) tarafından yapılan araştırmada personel güçlendirmenin iş tatmini

üzerine etkileri kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde incelenmiştir. Araştırmada hem kamu hem de özel sektör çalışanları açısından personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Chen ve diğerleri (2007: 331) tarafından yapılan araştırmada ise, çalışanların algıladıkları personel güçlendirme düzeyi arttıkça işlerine yönelik tutumlarının ve iş performanslarının da arttığı bulunmuştur. Çöl (2008: 35) tarafından yapılan araştırmada da personel güçlendirmenin anlam-yetkinlik boyutunun, performansın en önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme süreci örgütsel değişim süreci olarak da ele alınabilir. Bu noktada çalışanların personel güçlendirme algıları ile iş motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri arasında ilişki olması beklenen bir sonuçtur. Nitekim Luecke (2009: 16), örgütsel değişim sürecine hazır olma ve değişime ayak uydurma konularında çalışan motivasyonunun büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Ona göre, örgütsel değişim sürecinde çalışanların motivasyonlarının artırılması çalışanları değişime hazırlamaktadır. Değişim sürecinde çalışanların motive olmasını destekleyen bazı unsurlar bulunmakta olup, bunların başında eski yönetim sisteminin oluşturduğu stresten kurtulacak olmalarının verdiği moral yatmaktadır.

Öztürk ve Özdemir'e (2003: 189) göre, personel güçlendirme ile iş doyumu arttırılabilmektedir. Aynı şekilde personel güçlendirme ile iş motivasyonu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmakta, personel güçlendirmenin etkili olabilmesi için çalışanları personel güçlendirme sürecinde motivasyonları yüksek tutulmalıdır.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile iş motivasyon düzeyleri ve personel güçlendirme algılarının bazı demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, bazı demografik özelliklerin ise söz konusu parametreler üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında çalışanların algıladıkları personel güçlendirme düzeyi ve alt boyutlarının, iş tatmini ve alt boyutlarıyla iş motivasyonu ve alt boyutları üzerine anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, Kamu Hastane Birlikleri kapsamında çalışan personelin iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin arttırılarak çalışanların daha iyi hizmet vermelerinde ve çalışma performanslarının arttırılmasında personel güçlendirmenin etkili bir rolü olacağını göstermektedir.

5.4. ÖNERİLER

1. Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılarının, iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin incelenmesi için yapılacak olan yeni araştırmalarda daha büyük örneklem grupları kullanılabilir. Böylece sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları, iş tatmin ve iş motivasyon düzeyleri ile ilgili daha güvenilir bulgular ortaya çıkarılabilir.

2. Personel güçlendirme, iş tatmin ve iş motivasyonu çalışanların sahip oldukları psikolojik özellikler bütünü olduğu için söz konusu parametrelerin çeşitli psikolojik unsurlardan etkilenmesi muhtemeldir. Bu kapsamda sağlık çalışanlarının personel güçlendirme, iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerinin diğer psikolojik unsurlarla (algılanan stres düzeyi, mesleki tükenmişlik düzeyi, algılanan mobbing düzeyi vb.) olan ilişkilerinin ele alındığı yeni araştırmalar yapılabilir. Böylece çalışanların söz konusu algılarını etkileyen psikolojik unsurların daha iyi anlaşılması sağlanabilir.

3. Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme, iş tatmin ve iş motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ortaya çıkartılmasını amaçlayan yeni araştırmalar yapılabilir.

4. Çalışanların personel güçlendirme, iş motivasyonu ve iş tatmin düzeylerinin önemini açıklayan eğitimler düzenlenebilir, bu düzeyleri arttırmaya yönelik olarak hizmet içi eğitim kursları verilebilir. Bunun yanında sağlık çalışanlarının iş motivasyon ve iş tatmin düzeylerini yükseltecek bazı yasal tedbirler alınabilir.

5. Örgütsel yapı içerisinde personel güçlendirmenin önemli bir unsur olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman, ülkemizdeki resmi kurum ve kuruluşlarda personel güçlendirmeye yönelik yeni düzenlemeler yapılabilir. Ayrıca özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin örgütsel verimlilik düzeylerini arttırmak amacıyla söz konusu şirketlere personel güçlendirme konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J., (2004), *Etkili Liderlik*, Çeviri: Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Adams, A.,-Bond, S., (2000), Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Adıgüzel, O. vd., (2014), *Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Çekicilik*, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7-8 Kasım 2014, Kayseri.
- Adıgüzel, O.-Keklik, B., (2011), Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini Ve Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 305-318.
- Akbaba, S., (2006), Eğitimde Motivasyon, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Akçadağ, S.-Özdemir, E., (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akçakaya, M., (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akdağ R., (2012), Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu, 2003-2011, Ankara
- Akın, M., (2010), Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(2), 211-238.
- Aksu, G., (2012), Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 32, 1-21.

- Aras, G., (2013), *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arcak, R.-Kasımoğlu, E., (2006), Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri, *Dicle Tıp Dergisi*, 33(1), 23-30.
- Armstrong, K. J.- Laschinger, H., (2006), Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture: Making The Link. *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2), 124-132.
- Aşan, Ö.-Erenler, E., (2008), İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Aşık, N.A., (2010), Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Ataay, F., (2007), *Kamu Hastane Birlikleri Tasarısı Üzerine Değerlendirme*, Ankara: Türk Tabipleri Birliği Yayınları.
- Atalay, C. G. (2009), *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydemir, P.-Erdoğan, E., (2013), İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı, *Kamu-İş*, 13(2), 127-153.
- Aydoğmuş, C., (2011), *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ.-Büyükmüş, T., (2004), Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35-59.

- Barutçu, M.-Ağca, A., (2012), Kamu Kuruluşlarında Muhasebe Çalışanlarının İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Kumluca Örneği, *DPUJJS*, 32(1), 217-232.
- Barutçu, S.-Sezgin, S., (2012), Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.
- Başaran, İ.E., (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E., (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bentley, T., (2003), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Çeviri: Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bıyık, E., (2014), *Sağlıkta Dönüşüm Programının Kamu Hastanelerine Etkilerinin Sağlık Personeli Algısıyla Değerlendirilmesi (Ankara İli Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blanchard, K. Et al., (1998), *Yetki Devri: Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır*, Çeviren: Gülümser Dokutan, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bolat T., (2008), *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Bolat, O.İ.-Bolat, T.-Seymen, O.A., (2009), Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bora, M.V., (2013), *Beden Eğitimi Öğretmeni ve Sporcu Öğrenciler Arasındaki İletişimin, Sportif Başarı Motivasyonu İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Bozkurt, Ö.-Bozkurt, İ., (2008), İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

- Bratt, M. M. et al., (2000), Influence of Stress and Nursing Leadership On Job Satisfaction of Pediatric Intensive Care Unit Nurses. *American Journal of Critical Care*, 9(5), 307-317.
- Can, A., (2014), *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, 2 Baskı. Ankara: Pegem Akademi, S. 8-98.
- Ceylan, A.-Ulutürk, Y.H., (2006), Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chen, G. et al., (2007), A Multilevel Study Of Leadership, Empowerment, and Performance İn Teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331.
- Conger J. A.-R. N. Kanungo, (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Çakal, Ö.-Ünsar, S.-Oğuzhan, A., (2011), Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 157-174.
- Çakar, N.D.-Ceylan, A., (2005), İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çalışkan, A., (2013), İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, "*İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çalışkan, Z., (2005), İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.
- Çavuş, M. F.-Akgemci, T., (2008), İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çavuş, M.F., (2006), *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çekmecelioğlu, H.G., (2005), Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çetiner M., (2014), *Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Çöl, G., (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 35-46.
- Çuhadar, M.T., (2005), Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-24.
- Demir, N., (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Demir, T., (2013), *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirbilek, S.-Türkan, Ö.U., (2008), Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü, “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.
- Denkdemir, B., (2010), *Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denton, M. et al., (2002), Job Stress and Job Dissatisfaction of Home Care Workers in The Context of Health Care Restructuring. *International Journal of Health Services*, 32(2), 327-357.
- Doğan, S., (2006), Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 165-189.

- Doğan, S.-Demiral, Ö., (2007), İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12), 282-303.
- Doğan, S.-Kılıç, S., (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dönmez, G., (2012), *Personeli Güçlendirme ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Durmuş, H., (2007), Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme. *Eğitim Yönetimi*, Şubat sayısı, 8-12.
- Durukan, S.-Akyürek, Ç.-Coşkun, E., (2010), Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Duyan, E.C., (2007), İş ve Yaşam Tatmininde Yoga'nın Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 25-34.
- Dündar, S.-Özutku, H.-Taşpınar, F., (2007), İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 107-108.
- Edinsel, S.-Adıgüzel, O., (2014), Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Işığında Borçlar ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 158-177.
- Eğinli, A.T., (2009), Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Emet C., (2006), *Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

- Erdil, O. vd., (2004), Yönetim Tarzı ile Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eres, N.F., (2008), *İçsel Güçlerinizi Kullanarak Başarı Avcısı Olun*, 1. Baskı, İstanbul: Akis Kitap.
- Eroğluer, K., (2011), Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Ertürk, R., (2014), *Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Faragher, E. B.-Cass, M.-Cooper, C.L., (2005), The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis, *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Genç, N.-Demirdöğen, D., (2000), *Yönetim El Kitabı: Temel Kavramlara Giriş*, 2. Baskı, İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Gök, S., (2009), Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Güney, S., (2012), *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Gürbüz, G.-Kumkale, İ.-Oğuzhan, A., (2013), Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma, *International Conference On Eurasian Economies*, 791-800.
- Gürbüz, S., (2011), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S.-Bekmezci, M.-Mert, İ.S., (2010), Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.

- Hemedoğlu, E. vd., (2012), Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 87-105.
- http://www.tkhk.gov.tr/646_teskilat-semasi (Erişim Tarihi:01.01.2015)
- İşın, A.F., (2009), *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Izgar, H., (2008), Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- İlisu, İ., (2012), *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- İmamoğlu, S.Z.-Keskin, H.-Erat, S., (2004), Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İşcan, Ö. F.-Timuroğlu, M. K., (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ö.F.-Sayın, U., (2010), Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Judge, T. A.-Heller, D.-Mount, M. K., (2002), Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A. et al., (2001), The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Jung, D. I.-Sosik, J. J., (2002), Transformational Leadership in Work Groups The Role of Empowerment Cohesiveness and Collective-Efficacy On Perceived Group Performance, *Small Group Research*, 33(3), 313-336.

- Karadağ, E., (2010), Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 49-71.
- Karahan, A.-Yılmaz, H., (2011), Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156.
- Karaman, F.-Altunoğlu, A.E., (2007), Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karar Ş., (2013), *Türkiye’de Sağlık Sistemi ve 2003 Sonrası Sağlıkta Dönüşüm Programı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karataş, S.-Güleş, H., (2010), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karcıoğlu, F.-Akbaş, S., (2010), İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karcıoğlu, F.-Timuroğlu, M.K.-Çınar, O., (2009), Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi – Bir Uygulama, *Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Kaya, İ., (2007), Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Keklik, B.-Us, N.C., (2013), Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Keser, A., (2005), İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-95.
- Keser, D., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- Kılıç, R.-Keklik, B., (2012), Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(2), 147-160.
- Kitapçı, H.-Kaynak, R.-Ökten, S.S., (2013), Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma, *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Korkmaz, Z.-Altıparmak, S., (2012), Hemşirelerde Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 561-575.
- Kuokkanen, L. et al., (2003), Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184-192.
- Kuruüzüm, A.-Irmak, S.-Çetin, E.İ., (2010), İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Bilig*, 53, 183-198.
- Laschinger, H. K. S., (2008), Effect of Empowerment on Professional Practice Environments, Work Satisfaction, and Patient Care Quality: Further Testing The Nursing Worklife Model, *Journal of Nursing Care Quality*, 23(4), 322-330.
- Lin, C. Y. Y. (2002). Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- Littlejohn, A., (2008), The Tip of the Iceberg Factors Affecting Learner Motivation, *RELC Journal*, 39(2), 214-225.
- Luecke, R., (2009), *Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek*, Çeviren: Ümit Şensoy, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Müdüt, N., (2009), *Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

- Oh, E. H.-Chung, B. Y., (2011), The Effect of Empowerment on Nursing Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in Hospital Nurses, *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 391-401.
- Osterloh, M.-Frey, B. S.-Frost, J., (2001), Managing Motivation, Organization and Governance, *Journal of Management and Governance*, 5(3-4), 231-239.
- Ölçer, F., (2005), Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Örücü, E.-Esenkal, F., (2005), Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 141-166.
- Örücü, E.-Kanbur, A., (2008), Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Örücü, E.-Yumuşak, S.-Bozkır, Y., (2006), Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özaksu, Ö., (2006), *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özaydın, M.M.-Özdemir, Ö., (2014), Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, E.D., (2011), *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdemir, A.A., (2008), Çalışanların İş Tatminlerinin Arttırılmasında Örgütsel Sosyal Sermaye Yeni Bir Belirleyici Olabilir Mi? *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 77-89.

- Özdemir, S.-Muradova, T., (2008), Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özden, M.C., (2008), *İK Şapkalı Yönetici*, 1. Baskı. İstanbul: Akis Kitap.
- Özdevecioğlu, M. vd., (2003), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres Ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 125-138.
- Özdoğru, M.-Aydın, B., (2012), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 357-367.
- Özevren, M., (2009), *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özkaya, M.O.-Yakın, V.-Ekinci, T., (2008), Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 163-180.
- Özkul, E., (2002), *Çalışma Sosyolojisi: Çalışma İlişkileri ve İşgücünün Sosyolojisi (Isparta Uygulaması)*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları.
- Öztürk, A., (1998), *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Adana, Nobel Kitabevi.
- Öztürk, A.-Özdemir, F., (2003), İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Öztürk, Ü., (2009), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Öztürk, Z.-Dündar, H., (2003), Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Parlar, H., (2012), Özel Okullarda, Özel Okul Sahiplerinin ve Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 127-146.

- Patterson, M. G.-West, M. A.-Wall, T. D., (2004), Integrated Manufacturing, Empowerment, and Company Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 641-665.
- Pınar, İ.-Kamaşak, R.-Bulutlar, F., (2008), İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 151-166.
- Randolph, W.A., (2000), *Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?* Organizational Dynamics, 29(2), 94-107.
- Recepoğlu, E., (2013), Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Regina, M. et al., (2006), Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers, *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.
- Resmi Gazete, (2011), 02/11/2011 Tarih ve 28103 Mükerrer Sayılı, 663 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- Saari, L. M.-Judge, T. A., (2004), Employee Attitudes and Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sağlık Bakanlığı, (2012), *Bakanlık Merkez Teşkilatı Ve Bağlı Kuruluşlar Tanıtım Kitapçığı*, Ankara
- Sağlık Bakanlığı, (2007), *Türkiye’de Sağlığa Bakış*, Ankara: Bölüm Ofset.
- Sağlık Bakanlığı, (2014), *Kamu Hastane Birlikleri*, Ankara: Açık Ceza İnfaz Kurumu Matbaası.
- Seibert, S. E. et al., (2004), Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.

- Semerci, A.S., (2005), *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Soyer, F.-Can, Y., (2007), *İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. *TSA Dergisi*, 11(3), 23-36.
- Sönmez, H., (2014), *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Straub, J.T., (1999), *Atak Yöneticinin Yetki Verme Rehberi*, Çeviren: E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Sutherland, R.-De Bruin, G. P.-Crous, F., (2007), The Relation Between Conscientiousness, Empowerment and Performance, *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 60-67.
- Şahin, İ., (2013), *Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şahin, N., (2007), *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şen G., (2010), *Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak
- Şimşek, N., (2004), *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektörü'nde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşdemir, S., (2013), *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

- Tekingündüz, S.-Tengilimoğlu, D., (2013), Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi, *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103.
- Tigert, J. A.-Laschinger, H. K., (2003), Critical Care Nurses' Perceptions of Workplace Empowerment, Magnet Hospital Traits and Mental Health, *Dynamics (Pembroke, Ont.)*, 15(4), 19-23.
- Timuroğlu, K.-İşcan, Ö.F., (2008), İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 239-264.
- Toker, B., (2007), Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tolay, E.-Sürgevil, O.-Topoyan, M., (2012), Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(4), 449-465.
- Tuna, Ö.-Çakırer, M.A., (2008), Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 257-272.
- Tunçer, P., (2013), Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Tutar, H., (2010), *Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri*, 1. Baskı, İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Türkçapar, Ü., (2012), Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, *GEFAD*, 32(2), 331-346.
- Türkkan, A., (2011), Kamu Hastane Birlikleri Hakkında Kanun Tasarısı ve Hakkaniyet, *Türkiye Halk Sağlığı Dergisi*, 9(1), 58-66.
- Tüzün, B.A., (2013), *İş Tatmininin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Tzeng, H. M., (2002), The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction On Intention To Quit: An Empirical Investigation In Taiwan, *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-878.
- Us, A.T., (2007), *İşletmelerde Motivasyon*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Uyargil, C., (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Uzun, G., (2007), *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Üngüren, E. Vd., (2010), Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 17(5), 2922-2937.
- Üstün, A., (1997), Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon, *Türk Kütüphaneciliği*, 11(1), 20-28.
- Wall, T. D.-Cordery, J. L.-Clegg, C. W., (2002), Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical İntegration, *Applied Psychology*, 51(1), 146-169.
- Wallerstein, N., (2006), *World Health Organization [WHO], Regional Office for Europe, Health Evidence Network*, Copenhagen, Denmark.
- Willis-Shattuck, M. et al., (2008), Motivation and Retention of Health Workers İn Developing Countries: A Systematic Review, *BMC Health Services Research*, 8(1), 247.
- Yavuz, C.-Karadeniz, C.B., (2009), Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.
- Yelboğa, A., (2007), Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2),1-18.
- Yeşil, S.-Dereli, S. F., (2012), Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.

- Yıldırım, N., (2011), Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme, *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 2011, 71-85.
- Yıldırım, S., (2007), *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yukl, G., (2010), *Leadership in Organizations*, 7. Edition, Lehigh-Phoenix Color/ Hagerstown/ Hamilton Printing Co.
- Yücel, İ., (2012), İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi, Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 33, 1-20.
- Yücel, İ.-Demirel, Y., (2012), Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.
- Yüksel, İ., (2002), Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 67-78, Kocaeli.
- Yüksel, İ., (2005), İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yüksel, Ö.-Erkutlu, H., (2003), Personeli Güçlendirme–Empowerment, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 131-142, Ankara.
- Zhang, X.-Bartol, K. M., (2010), Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

EKLER

EK 1: VERİ TOPLAMA ANKETİ

Değerli Katılımcı;

Bu çalışmanın amacı, kamu hastanelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerini çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Anketin hiçbir yerine adınızı yazmanız veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. İçten katkılarınızı bekliyoruz, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Oğuzhan YÜKSEL

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2) Yaşınız?

☐ 25 yaş ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve üstü

3) Medeni durumunuz nedir?

☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Boşanmış/dul

4) Eğitim durumunuz nedir?

☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

5) Hastanedeki göreviniz nedir?

☐ Doktor ☐ Diş hekimi ☐ Sağlık memuru ☐ Hemşire ☐ Ebe ☐ Memur ☐ Teknisyen ☐ Tekniker ☐ Diğer

(belirtiniz):.....

6) Ne kadar süredir bu hastanede görev yapıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

7) Toplam çalışma süresiniz (kıdem yılı) ne kadar?

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 yıl ve üzeri

8) Gelir düzeyinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

☐ Yeterli ☐ Kısmen yeterli ☐ Yetersiz

İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ					
Şimdiki işimden...	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1) Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2) Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3) Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması Bakımından					
4) Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5) Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6) Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8) Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13) Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16) İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17) Çalışma şartları bakımından					
18) Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması Açısından					
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Arka Sayfaya Geçiniz



İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Yaptığım işte başarılıyım					
2) Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim					
3) Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler					
4) Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum					
5) İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
6) Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum					
7) Kendimi hastanenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum					
8) Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim					
9) Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler					
10) Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez					
11) Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur					
12) Hastanede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkânları ücretsiz sağlanır					
13) İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir					
14) Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir					
15) Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır					
16) Çalışmakta olduğum hastanenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum					
17) Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir					
18) İşimde terfi imkânım vardır					
19) Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar					
20) Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım					
21) Başarımdan dolayı ödüllendirilirim					
22) Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır					
23) Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum					
24) Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum					

Arka Sayfaya Geçiniz



PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katıyorum	Biraz Katıyorum	Oldukça Katıyorum	Tamamen Katıyorum
1) Yaptığım iş benim için çok önemlidir					
2) İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır					
3)Yaptığım iş benim için anlamlıdır					
4) İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim					
5) İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim					
6)İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim					
7) İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm					
8) İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum					
9) İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm					
10) Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır					
11) Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır					
12) Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır					
13) İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmem konusunda teşvik edilirim					
14) İnisiyatif kullanırken, çalıştığım kurumun misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat ederim					
15)İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim					
16) Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim					
17) Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim					
18) Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerimi alırım					
19) Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkânı verirler					
20) Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim					
21) Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler					
22) Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum					
23) Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedir					
24) Görev yaptığım bölüm ya da departmanda; eğitim planlaması dâhil, alınacak kararlara ben de katılırım					

Arka Sayfaya Geçiniz



PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
25) Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum					
26) Astlarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm					
27) Amirim, beni işim açısından yeterli görmektedir					
28) Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda, amirim beni takdir eder					
29) Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir					
30) Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir					
31) İşim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm					
32) Amirime, her istediğim an, sıklıkla danışabilir ve yardım alabilirim					
33) İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir					
34) İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir					
35) İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum					
36) Amirim görevimi yaparken hata yapsam bile bana ceza vermeyeceğinden, işimi severek yaparım ceza korkusuyla çalışmam					
37) Görevim ile ilgili faaliyetleri icra ederken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilir					
38) Yöneticisi olduğum bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirim mutlaka bana danışır					
39) Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmalarını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım ve konu hakkında bilgim var					
40) Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığımda, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim					
41) İhtiyaç duyduğumda, diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak, bilgi alışverişinde bulunabilirim					
42) Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde, amirim beni destekler					
43) Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirimi tarafıma yapıldığından, eksiklerimi öğrenerek, düzeltme yoluna gidebilirim					
44) Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim					
45) Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır					
46) Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyaç duyduğumda kullanabilirim					
47) Bölüm içerisinde, görevleri paylaşıp ve başarı için hep beraber çalışırız					

Anketimiz Bitti

Katılımınız İçin Teşekkürler

EK 2.ANKET İZNİ



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Isparta İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI - ISPARTA İLİ KAMU
HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ -
ISPARTA TIBBİ HİZMETLER BAŞKANLIĞI
17.09.2014 15:59 - 80795514 / 770 / 2014.1251813.863
00005193363

Sayı : 80795514/770
Konu : Anket Uygulaması

Sn: Oğuzhan YÜKSEL

Genel Sekreterliğimize bağlı sağlık tesislerinde "Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonları Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi" konulu anket çalışması yapma isteğiniz uygun değerlendirilmiş olup; söz konusu çalışmanın sonuçlarının Genel Sekreterliğimiz bilgisi dışında kullanılmaması ve sonuçların bir örneğinin yayınlanmadan önce tarafımıza sunulması hususunda;

Gereğini rica ederim.

Uzm. Dr. Osman AYDIN
Genel Sekreter

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır
17.09.2014 15:59

Musa YERLİKAYA
Tıbbi Sekreter

Adres: İstiklal Mah.113 cad.No:84 Isparta
A★ tılı bilgi için: Performans -Kalite -Eğitim-Çevre Yönetim Hizmetleri Birimi Uzman O. AKAY
Tel: 0246 232 70 72/105 Fax: 0 246 232 79 79 E.Mail: osman.akay@saglik.gov.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden c614bfa1-36a2-40ca-91f0-df49480350c7 kodu ile erişebilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Oğuzhan YÜKSEL

Doğum Yeri ve Yılı : Isparta, 1980

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

- Akdeniz İlkokulu, 1991
- Sultan Akın İlköğretim Okulu, 1994
- Erdemli Lisesi, 1997

Ön Lisans Öğrenimi:

- Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği
2010

Lisans Öğrenimi :

- Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü 2012

Yüksek Lisans Öğrenimi :

- Ege Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi 2004
- Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi
Bölümü, 2012-2015

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1. İngilizce, YDS: 67.5

İş Deneyimi :

1. 2005-2007 Serbest Muayenehanecilik
2. 2007-2008 Isparta Devlet Hastanesi, Diş Hekimi
3. 2008-2014 Dr. Sadık Yağcı Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi, Diş Hekimi
4. 2014-..... Isparta Halk Sağlığı Müdürlüğü, Bulaşıcı Olmayan Hastalıklar,
Programlar Ve Kansere Şube Müdürü